

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Diagnostika lidských zdrojů

Human Resource Diagnostics

Student: Bc. Dušan Tobiáš

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Kašík, Ph.D.

Ostrava 2010

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně pod vedením Ing. Josefa Kašíka, Ph.D. a uvedl v seznamu literatury všechny použité literární a odborné zdroje.

V Ostravě dne 24. dubna 2010

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Josefovi Kašíkovi, Ph.D. a vedení společnosti ZK DESIGN, a.s. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěli k vypracování této diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	1
I TEORETICKÁ ČÁST	2
1. Úvod do problematiky.....	2
1.1. Diagnostika podniku	3
1.1.1. Definice a cíle.....	3
1.1.2. Fáze a kroky diagnostikování podniku.....	5
1.1.3. Diagnostikování podniku dotazníkovou metodou.....	6
1.2. Motivace	7
1.2.1. Obecné vymezení pojmů	7
1.2.2. Typy motivace	8
1.2.3. Zdroje motivace.....	9
1.2.4. Teorie motivace	10
1.2.4.1. Teorie instrumentality	10
1.2.4.2. Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)	11
1.2.4.3. Teorie zaměřená na proces	12
1.2.4.4. Ostatní teorie	13
1.2.4.5. Motivace a peníze.....	14
1.3. Hodnocení práce	15
1.3.1. Definice, cíle a přístupy hodnocení práce	15
1.3.2. Metody hodnocení práce	16
1.4. Řízení odměňování	18
1.4.2. Filozofie řízení odměňování.....	19
1.4.2. Prvky řízení odměňování.....	20
1.4.3. Zásluhové odměňování.....	22
1.4.3. Nepeněžní odměny	23
1.4.4. Zaměstnanecké výhody	24
II. Praktická část.....	27
2. Charakteristika společnosti	28
2.1. Základní údaje společnosti	28
2.1.1. Stručná charakteristika společnosti:	28
2.1.2. Stručná historie a současnost.....	31
2.1.3. Vize, strategie, cíle a SWOT analýza podniku.....	35
2. 2. Základní ekonomická charakteristika.....	38

2.3.	Lidské zdroje	41
2.4.	Mzdová oblast, oblast odměňování , péče o zaměstnance.	44
3.	Analýza stávajícího stavu.....	46
3. 1.	Analýza systému hodnocení	46
3. 2.	Analýza systému odměňování a mezd	46
3.2.1.	Mzda	46
3.2.2.	Základní peněžní odměna.....	46
3.2.3.	Zásluhové odměňování - dodatečné odměny k základní peněžní odměně.....	46
3.3.	Zaměstnanecké výhody	49
3.4.	Zhodnocení aplikační části	51
3.4.1.	Empirické šetření dotazníku	51
3.4.2.	<i>Ověření hypotézy č. 1.</i>	52
3.4.3.	<i>Ověření hypotézy č.2</i>	59
3.4.4.	<i>Zhodnocení systému odměňování</i>	63
4.	Návrhy a doporučení	64
	ZÁVĚR	67
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH PRAMENŮ	69
	SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ	71
	SEZNAM GRAFŮ	72
	SEZNAM TABULEK.....	74
	SEZNAM OBRAZKŮ	75
	SEZNAM VZORCŮ	76
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Chci říci, že svou diplomovou práci navazuji na bakalářskou práci z roku 2008 a rád bych si ověřil, zda firma aplikovala v praxi má doporučení a analyzoval, jak společnost ZK DESIGN, a.s. zareagovala na dopady finanční krize, a to zejména v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod. V současnosti jsou jedním z hlavních klíčových faktorů ekonomiky a rozhodující výhodou v konkurenceschopnosti organizace ve 21. století lidé. Lidské zdroje mají vliv na využití zdrojů věcných a o výsledku organizace rozhodují znalosti a dovednosti lidí, ochota ke spolupráci, komunikace a spokojenost v zaměstnání. Pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita podporovaná systémy odměňování se stávají největším jménem organizace. Velký důraz je v současné době kladen na efektivní management odměňování. Důležitým předpokladem je komunikace a soustavná spolupráce manažerů a zaměstnanců. Na jedné straně jsou zájmy zaměstnance a na druhé zájmy společnosti. Lidé při hledání zaměstnání dnes firmu vybírají na základě několika faktorů např. firemní kultury, stylu vedení, jasné komunikace o pravidlech odměňování a nestačí již jenom sdělit informaci o platu, ale očekávají i různé výhody. Na druhé straně zaměstnavatel vlivem konkurence se snaží nejen získat zaměstnance, ale i udržet schopné lidi, a to za pomoci zaměstnaneckých výhod neboli benefitů.

Cílem mé práce je diagnostika lidských zdrojů formou dotazníkové metody a to se zaměřením na systém odměňování firmy ZK DESIGN, a.s.. Zvláštní pozornost chci věnovat zejména dělnickým a technickým profesím.

Diagnostikou systému odměňování bych chtěl ověřit následující hypotézy:

Hypotéza č.1 :

Hrozí potenciální riziko odchodů zaměstnanců společnosti s ohledem na provedené změny v systému odměňování u ZK DESIGN, a.s..

Hypotéza č.2 :

Byly provedeny změny v systému zaměstnaneckých výhod u ZK DESIGN, a.s., aby motivovali zaměstnance ke zvýšení výkonnosti.

První část mé práce je zaměřena na teoretické vymezení problematiky diagnostiky, motivace a systému odměňování, a to na základě rešerše odborné literatury a kompilace, v praktické části analýza, deskripce a dotazování. Vlastní empirické šetření se uskutečnilo na základě písemného dotazování zaměstnanců firmy ZK DESIGN, a. s., kde jsem i využil svých osobních znalostí firmy, neboť jsem do konce roku 2009 působil v dozorčí radě společnosti. V závěru své práce jsem provedl návrhy a doporučení vedení společnosti v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod.

I TEORETICKÁ ČÁST

1. Úvod do problematiky

Důležitými faktory pro naplnění podnikových cílů je, aby podnik disponoval výrobními faktory jenž jsou důležité k produkci služeb a výrobků. Hlavním nositelem výrobního faktoru práce je člověk. Právě lidský kapitál odlišuje úspěšné společnosti od neúspěšných, právě lidský kapitál je považován za to nejcennější zdroj v podniku. V knize „*Hledání dokonalosti*“, uvádí osm charakteristických rysů vynikajících podniků. Jedním s těchto rysů je zvyšování produktivity prostřednictvím lidí. Pro tento rys je typické, že „*vynikající společnosti považují řadové pracovníky za základní zdroj jakosti a zvyšování produktivity. Nepěstují pracovní vztahy typu my – oni, ani nepovažují kapitálové investice za základní zdroj zvyšování efektivnosti*“.¹

V tržní ekonomice je práce součástí trhu a její cena se utváří na základě nabídky a poptávky. Zájmem každé organizace je poskytnout, nabídnout svým zaměstnancům takové podmínky k práci, aby si zajistili kvalitu práce a zvyšovala svou konkurenceschopnost. Za řádný výkon by měl být zaměstnanec řádně ohodnocen a odměněn. Odměňování je jedním z klíčových nástrojů v oblasti řízení lidských zdrojů a k motivaci zaměstnanců. Zaměstnanci náleží mzda, odměna za vykonanou práci dle zákona číslo 262/2006 Sb., zákoníkem práce, který je obecně závazným právním předpisem pro všechny zaměstnance a zaměstnavatelé. Dle § 113 Zákoníku práce náleží zaměstnanci za vykonanou práci mzda. Mzdou se dle § 109 Zákoníku práce jsou peněžitá plnění nebo plnění nepeněžní hodnoty (naturální mzda) poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, a to podle její složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, podle obtížnosti pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků. V Zákoníku práce se upravují i náležitosti, které musí být řešeny v mzdovém systému, a to mzda za práci přesčas, mzda za práci ve svátek, mzda za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, mzda za práci v noci, odměna za pracovní pohotovost.

Nařízení vlády 567/2006 Sb., o minimálních mzdových tarifech chrání zaměstnance u těch zaměstnavatelů, kde není sjednána kolektivní smlouva, která by stanovovala mzdu. Jde vlastně o „*stupnici minimálních mezd*“

Zaměstnavatelé realizují takový systém odměňování, který mu zajišťuje optimální poměr mezi generování zisku a motivuje zaměstnance ke zvýšení výkonnosti. Je důležité si

¹ PETERS, T. J. WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti: Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. 1993. s. 32

uvědomit, že odměňování není možno oddělit od takových pojmů jako je pracovní výkon zaměstnance, hodnocení zaměstnance. Stanovení strategie řízení odměňování nám říká, co chce společnost v dlouhodobé perspektivě udělat v oblasti odměňování. Slovy Browna (2001): „*Strategie odměňování je koneckonců způsob myšlení, uplatnitelný v jakékoliv záležitosti odměňování, která se objeví ve vaší organizaci, abyste viděli, jak z ní můžete vytvořit hodnotu.*”²

1.1. Diagnostika podniku³

1.1.1. Definice a cíle

Jak uvádí Josef Kašík a Milan Michalko a kol.: „*Diagnostika podniku je nauka, zabývající se rozpoznáváním a vyhodnocováním úrovně fungování podniku jako systému, celkové hodnoty (bonity) podniku, silných a slabých stránek podniku, problému a krizových jevů v podniku včetně jeho případného zániku, nevyužitých příležitostí a potenciálu podniku.*“

Další významná charakteristika přístupu k podnikové diagnostice je, že diagnostika se netýká pouze zjištěných vadných jevů, ale i nevyužitých příležitostí. Nejde jen o hodnocení firmy podle toho, zda je lepší či horší než byla včera, ale také podle toho jak silní jsou jeho konkurenti na daných trzích dnes a jak silní budou pravděpodobně zítra. Dokonalá znalost skutečného postavení firmy na trhu a znalost vlastních možností je základním předpokladem pro určení dobrých cílů, zpracování vhodné strategie způsobu její realizace a tím i předpokladem nejen pro přežití firmy, nýbrž i pro její dlouhodobý rozvoj. Diagnostikou lidských zdrojů v organizaci se zabývá personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Tato oblast řízení se definuje jako činnost, která zahrnuje všechna manažerská rozhodnutí a postupy, které přímo ovlivňují lidi nebo lidské zdroje pracující v podniku.⁴ Řízení lidských zdrojů hledá odpovědi na řadu otázek, např.: co je cílem řízení lidí v dané organizaci, na jaké oblasti se zejména soustředit, jak optimálně hodnotit pracovníky, jak kompetence manažerů, apod. Odpovědi na tyto a další otázky, reakce na problémy a předvídání možných budoucích změn, vyžadují v řízení lidských zdrojů uplatňovat diagnostický model, tzn. Neustálý proces hodnocení situace, stanovení cílů, vybírání z alternativ postupu a hodnocení dosažených výsledků. Důsledně by se měl diagnostický model uplatňovat při zpracování strategie řízení

² Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 529

³ KAŠÍK, J. - MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*, 1998 s. 8 -20

⁴ MIMICK, R.; THOMPSON, M. *Business diagnostics: evaluate a grow your business*. 2nd ed. Victoria: Trafford, 2006

lidských zdrojů – personální strategie. Vlastní personální strategie by se měla optimálně vytvářet ve čtyřech fázích:

- zkoumání externího a interního prostředí,
- formulace strategie, zahrnující identifikaci klíčových oblastí, cílů, rámcových postupů pro jejich dosahování a zpracování personálních zásad,
- implementace strategie, která se uskutečňuje formou projektů a je zajišťována finančními rozpočty a jednotlivými personálními činnostmi,
- hodnocení a kontrola (zahrnující posouzení efektivnosti a etiky – spravedlnosti při rozhodování o lidech v organizaci i výsledku rozhodování).

Dále je nutno určit klíčové **oblasti personální strategie** a jsou to ty, které mají rozhodující vliv na plnění personálních cílů i cílů celé firmy. **Možnými klíčovými oblastmi personální strategie jsou např.:**

1. Personální strategie.
2. Plán zaměstnanosti.
3. Personální marketing.
4. Přijímání, výběr a adaptace zaměstnanců.
- 5. Odměňování zaměstnanců, apod.**

Charakteristickým znakem personálních cílů je jejich konkrétnost, optimálně vyjádřená v měřitelných ukazatelích, ale také kvalitativně vyjádřené cíle mají svou váhu. Naopak personální zásady mají dlouhodobější charakter. Vycházejí z uznávaných a vyhlášených hodnot organizace, určující princip jednání a pravidla, kterými se firma řídí při tvorbě personálních cílů. V současném období by organizace měla volit písemnou formu personálních zásad, protože zprůhledňují personální politiku organizace. Základním zdrojem zpracování personální strategie jsou dlouhodobé i krátkodobé cíle organizace, dále výsledky personálního auditu, dosavadní zkušenosti a praxe personálního řízení v organizaci, postoje a přístupy vrcholového vedení k úloze lidského činitele v organizaci, postoje a přístupy řídicích pracovníků na střední a základní úrovni řízení, analýza sociálního klimatu. Získané informace je účelné uspořádat formou SWOT analýzy, která vyděluje silné a slabé stránky i příležitosti pro rozvoj a hrozby, které ohrožují personální rozvoj.

1.1.2. Fáze a kroky diagnostikování podniku⁵

1. Vstup do diagnostické činnosti

Tato fáze obsahuje:

- Iniciace zakázky, první kontakt se zákazníkem, iniciace zakázky
- Předběžnou diagnózu, vymezení problému
- Stanovení cíle a podmínek řešení
- Plánování zakázky
- Návrh zakázky klientovi
- Oficiální zadání úkolu

2. Vlastní diagnóza

Tato fáze obsahuje:

- Vytvoření předpokladů pro zpracování diagnózy
- Zjištění podkladů a informací o faktickém stavu
- Diagnostickou analýzu
- Realizaci diagnostických misí
- Diagnostickou syntézu
- Verifikaci diagnózy minulost / současnost
- Diagnostiku prognózy faktorů
- Shrnutí diagnózy

3. Návrh implementace

Tato fáze obsahuje:

- Vypracování souhrnné studie o řešení a návrhu alternativ
- Zhodnocení alternativ řešení
- Předložení návrhu řešení
- Navržení plánu implementace

⁵ KAŠÍK, J. - MICHALKO, M. a kol. *Podniková diagnostika*, 1998 s. 266 -267

4. Implementace

Tato fáze obsahuje:

- Pomoc diagnostika při implementaci návrhů
- Dodatečnou diagnózu a úpravu návrhu podle odezvy při implementaci
- Proškolení pracovníků firmy a zahájení ornamentní realizace vybraných diagnostických úkonů

5. Ukončení diagnostické činnosti

Tato fáze obsahuje:

- Zhodnocení diagnostické činnosti
- Předložení závěrečné zprávy o řešení
- Vypořádání závazků s klientem
- Nastínění plánu na další pokračování spolupráce
- Ukončení činnosti ve firmě

1.1.3. Diagnostikování podniku dotazníkovou metodou⁶

Následující metoda se opírá o zjištění názoru (vnímání skutečnosti) reprezentativního vzorku respondentů prostřednictvím anonymního šetření pomocí dotazníku, který obsahuje otázky, kde u každé jsou vyznačené odpovědi a dotazovaný označí tu, kterou považuje za nejméně adekvátnější. Dotazník by měl být konstruován tak, aby bylo možno si jeho prostřednictvím učinit obraz o tom, jak zaměstnanci v zkoumaném podniku hodnotí úroveň spolupráce, motivace, odměňování a dalších kvalitativních charakteristik. Dotazník by měl být dostatečně srozumitelný a množina možných odpovědí byla vyčerpávající. Při vlastním provádění průzkumu je nutno dodržet známé zásady pro správné provádění sociologického průzkumu, tj. zejména náhodný výběr reprezentativního vzorku respondentů, navození příznivé situace, zabezpečení, aby nedocházelo k vzájemnému ovlivňování mezi respondenty, zachování anonymity apod. Pozitivním faktorem pro podporu dotazníkového šetření je podpora top managementu, všeobecné přesvědčení, že to může být k něčemu dobré, otevřenosti, žádné špatné zkušenosti s podobnými průzkumy. Důležité je i zajištění organizačního zabezpečení dotazníkového šetření. Následně je nutno provést vyhodnocení odpovědí průzkumu, zjistit problematické oblasti, navrhnout opatření a implementovat je do podniku.

⁶ KAŠÍK, J. - MICHALCO, M. a kol. *Podniková diagnostika*, 1998

1.2. Motivace

1.2.1. Obecné vymezení pojmů

Je důležité, abychom nezaměňovali pojmy: pojem spokojenost s pojmem motivace, pojem stimul s pojmem motivace. Mluvíme často o motivaci, motivování lidí, motivačních programech a přesně nevíme, co motivace je. Slovo **motivace** je od slova **motiv**, které je odvozeno od latinského slova **movere**, což znamená hýbat se, pohybovat se. Motivy je to, co nás uvede do pohybu. Naznačuje, že něco v nás pracuje a pohání nás kupředu. Může to být potřeba, touha, emoce důležité je, že nás vede k určitému jednání. **Motiv** tedy můžeme definovat jako vnitřní podněty existující u jednotlivců bez našeho přičinění (například potřeba být respektován).

*Má dvě složky:*⁷

- **energizující**, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící**, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají si způsob a postupy, jak této věci dosáhnout

Slovo stimulus pochází také z latiny a znamená původně pobídnutí. Stimuly budeme chápat jako vnější podněty, které rozvíjejí a aktivují vnitřní motivy (typickým příkladem je finanční odměna)⁸. **Získat a udržet, pracovníky i vysokou výkonnost - to jsou základní cíle motivace.** Mezi největší stimulující faktory motivace patří dobrý manažer, dobrá manažerka. Model tří kruhů Johna Adaira je jedním z možných rámců pro vnímání individuálních potřeb, motivů a hodnot, které nám mohou pomoci posunout účinnost vnějších podnětů (stimulů) pro zvýšení vnitřní motivace našich pracovníků.

Je založen na myšlence, že v pracovních skupinách v organizaci existují tři oblasti vzájemně se překrývajících potřeb (Adair, 2004):

- **potřeba vykonávat společný úkol,**
- **potřeba jednoty skupin nebo týmů,**
- **potřeby, které si sebou přináší jednotlivec.**

⁷ Zpracováno dle: BĚLOHLÁVEK F. *Management*. 2006

⁸ Zpracováno dle: HOSPODÁŘOVÁ I. *Kreativní management v praxi*. 2008

Kruhy jsou dynamické ve smyslu, že každý z nich disponuje vlastními motivačními silami. Adairova koncepce nám dává odpověď na otázku: Co je podstatou práce, která dává lidem nejen spokojení, ale která je i motivuje? Kromě finančních odměn podporuje práce pocit spokojenosti (štěstí) tím, že pracovníkům dává jasnou a časovou strukturu, sociální kontakty, společný cíl pocit sounáležitosti apod. Každého člověka uspokojuje jiná potřeba, některé uspokojuje potřeba sociálních kontaktů a vztahu, jiné možnost ukázat svou odbornost a své schopnosti, další potřebu vést a ovládat. Lidská přirozenost, zvláště pak naše mimořádná schopnost komunikace, otevírá neohraničené a stále málo využívané možnosti.

Charakteristickou vlastností motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích: ⁹

- dimenze směru, která motivaci člověka určitým směrem zaměřuje nebo naopak od jiných směrů odvrací
- dimenze intenzity, která určuje sílu chování
- dimenze stálosti, která se projevuje mírou schopnosti jedince
- překonávat překážky (vnitřní i vnější), které se mohou objevovat při uskutečňování činnosti.

1.2.2. Typy motivace ¹⁰

Existují dva typy motivace:

- **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitými způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zda je práce zajímavá a podnětná, příležitost k růstu v rámci hierarchie společnosti.
- **Vnější motivace** – to, co dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vynucené mu zvnějšku.

⁹ Zpracováno dle: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004. s. 241-242

¹⁰ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 221

1.2.3. Zdroje motivace

- § potřeby,
- § návyky,
- § zájmy,
- § hodnoty a hodnotové orientace,
- § ideály.

- **Potřeba** je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.
- **Návyky** můžeme definovat, že se jedná o opakovanou, zautomatizovanou, fixovanou činnost člověka nebo to také můžeme interpretovat, jako naučený vzorec chování, který se projevuje jako motiv učinit něco konkrétního v určité situaci.
- **Zájmy** představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast, podněcují člověka k činnosti a na rozdíl od potřeb jsou získanými motivačními dispozicemi.
- **Hodnoty** jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, jež lidé považují za důležité. Členíme je do šesti skupin: ¹¹
 - teoretické hodnoty
 - ekonomické hodnoty
 - -estetické hodnoty
 - sociální hodnoty
 - politické hodnoty
 - náboženské hodnoty

V životě organizace jsou důležité pracovní hodnoty:

peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé spolupracovníci, firma, apod.

Tyto hodnoty řídí aktivitu lidí ve společnosti, stávají se potřebami, které vyvolávají aktivitu, zaměřenou na jejich realizaci. **Hodnotový systém člověka** je ovlivněn podle příslušenství k různým skupinám např. podle věku pohlaví, atd. Proto starší lidé preferují jistotou, zatímco mladí lidé usilují o úspěch i za cenu rizika.

¹¹ Zpracováno dle: CEJTHAMR, V.; DĚDINA, J. *Management a organizační chování*. 2010. s. 143 - 144

1.2.4. Teorie motivace¹²

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvýznamnějšími teoriemi jsou:

- **Teorie instrumentality**, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- **Teorie zaměřená na obsah**, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivní chování. Také je známá jako teorie potřeb a identifikuje hlavní potřeby. Autory teorie byli Maslow (1954) a Herzberger a kol. (1957), kteří ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenovali potřeby, které nazvali „*satisfactory*”
- **Teorie zaměřená na proces**, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a souvisí s *očekávaními* (Vroom, 1964), *cíli* (Latham a Locke, 1979) a *vnímáním spravedlnosti* (Adams, 1965).

1.2.4.1. Teorie instrumentality

Teorie instrumentalisty má své kořeny v taylorismu, tj. v Taylorových metodách vědeckého řízení (1911). Je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorie, že lidé mohou být „*podmíněni*,” či „*zpracováni*,” k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Nazývá se také zákon příčiny a účinku. Tento přístup byl a ještě je ještě široce používán a v některých případech může být i úspěšný. Je však založen výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších potřeb. Dále si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.

Shrnutí teorie: jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.

Důsledek: základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to je jen zřídka představuje efektivní motivátor.

¹² Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. 2007. s. 221

1.2.4.2. Teorie zaměřená na obsah (teorie potřeb)

Teorie potřeb původně vytvořil Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchii potřeb a věřil, že je základem osobnosti. Herzbergův (1957) nelze doslova označit za teorii potřeb, ale on opravdu identifikoval řadu základních potřeb. Kromě nich vytvořil svou ERG teorii Alderfer (1972). Ta se týká potřeby existence, příslušnosti a růstu. Maslowova teorie však dosud měla největší vliv.

a) Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je založena na pěti úrovních potřeb a je následující¹³: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace viz. Tab. 1.1. Tato teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy uspokojena. Jedním z důsledků této teorie je, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují. Dále uvádí, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Ale práce lidí nemusí vždy uspokojovat jejich potřeby, zejména pokud se jedná o rutinní práci či je nekvalifikovaná. Tato teorii se kritizuje za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost.

Tabulka 1.1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Kategorie potřeb	Oblast působení manažerů
Seberealizace	podnětnost práce, příležitost k povýšení, prostor pro tvořivost, motivace k vyšším cílům
Uznání	veřejné uznání dobrého výkonu , pověřování významnými pracovními aktivitami, respekt budící název práce, pověřování odpovědností
Sociální	příležitost k sociální interakci, stabilita pracovní skupiny, povzbuzování spolupráce
bezpečí a jistota	bezpečné pracovní podmínky, jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody
Fyziologické	spravedlivá odměna , pohodlné pracovní podmínky, teplo, světlo, prostor, klimatizace

Zdroj: DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. 1997. s.374

¹³ Zpracováno dle: DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1997. s. 371 - 374

b) Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg ke konci 60. let, viděl klíč ke zlepšení motivace pracovníků v navozování pocitu uspokojení z práce. Identifikováním těch faktorů práce, které mají za následek nejvyšší míru spokojenosti s prací (nebo nespokojenosti), bude možné vytvářet na pracovních místech pracovní úkoly a pracovní podmínky přinášející uspokojení, a tím i vyšší pracovní výkon. Faktory, které nejvíce přispívají ke spokojenosti pracovníků nazval faktory motivační („vnitřní motivátory” nebo „satisfactory”, jako je úspěch, uznání, růst). Zároveň se snažil identifikovat faktory, které ovlivňují nespokojenost pracovníků („udržovací” či „hygienické” faktory nebo také „dissatisfactory”). Ústředním aspektem této teorie je, že management je schopen zvyšovat výkon, motivaci pracovníků pouze změnami motivačních faktorů. Změnami udržovacích faktorů lze redukovat úroveň nespokojenosti pracovníků, avšak jako motivátory takové faktory působit nemohou. Herzberg věřil, že vysoké míry uspokojení z práce lze dosáhnout změnami obsahu práce, umožňujícími osobní růst a rozvoj a zároveň zabezpečujícími odpovídající mzdu, pracovní podmínky a další. Důsledky této teorie jsou, že identifikuje řadu základních potřeb tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobý účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systém odměňování nabízel peněžní i nepeněžní odměny.

1.2.4.3. Teorie zaměřená na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak interpretují a chápou. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- § očekávání (**expektační teorie**),
- § dosahování cílů (**teorie cíle**),
- § pocity spravedlnosti (**teorie spravedlnosti**)

Teoretici Vroom (1964), Porter a Lawler (1968) uvádějí, že motivace a výkon jsou ovlivněny: 1. vnímaným spokojením mezi úsilím a výkonem, 2. vnímaným spojením mezi

výkonem a výsledky a 3. významem výsledku pro danou osobu. Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to. Tato teorie je rozhodující pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.

b) Teorie cílů

Teorie cíle byla zformulována Lathamem a Lockem (1979) a tvrdí, že motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětná vazba.

a) Expektační teorie

pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovování cílů a zpětnou vazbu.

b) Teorie spravedlnosti

Teoretik Adams (1965), teorie spravedlnosti nám říká, že lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě. Je nutno vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

1.2.4.4. Ostatní teorie

McGregor v 60. letech prozkoumal představu manažerů o pracovnících a důsledky těchto představ na jejich přístupy k řešení takových problémů, jako je řízení, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst a vytváření odměňování. Identifikoval dvě rozdílné skupiny představ o chování a motivací pracovníků. Nazval je „teorie X” a „teorie Y” (viz. tab. 1.2.)

Tabulka 1.2: *Přístup manažerů dle teorie X a Y*

Přístup manažera podle teorie X	Přístup manažera podle teorie Y
Když nebudu své lidi stále popohánět, nebudou pracovat.	Když v práci někdo zklamal, musím se zeptat především sám sebe, co jsem udělal špatně.
Občas musím někoho pokárat, abych ostatní povzbudil.	Někdy si na poradě musím sednout dozadu a nechat ji řídit někým jiným.
Řízení spočívá v tom, že manažer rozhoduje o všem sám.	Když se někoho zeptám na jeho názor, předpokládá se, že ho vezmu v úvahu.
Myslím si, že většině lidí chybí ctižádost a k činům musí být přinuceni.	Lidé by měli uznávat svého vedoucího stejně tak, jak vedoucí uznává je.
Udržuji si od podřízených odstup, neboť jen tak se dá účinně řídit.	Povzbudím-li pracovníka, přijde možná s vlastním nápadem.

Zdroj: HELLER, R. 2001. s. 17

1.2.4.5. Motivace a peníze

Peníze ve formě mzdy / platu nebo nějaké jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Peníze jsou nejobvyklejší odměnou. Herzberg a kol. (1957) zpochybnil účinek peněz, neboť tvrdili, že jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u pracovníků s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostředně prospěch z nějakého pobídkového systému. Ve své podstatě někteří lidé asi budou více motivováni než jiní. Je tedy naivní představa, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon. Můžeme však konstatovat, že peníze poskytují prostředky k dosažení různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou taky uspokojovat potřeby postavení, sebeúcty. Peníze Vás mohou dostat na úroveň odlišující Vás od Vašich spolupracovníků a pak Vám pomohou získat i určitou prestiž. Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní „ano“ v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a

jejich očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňující podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Peníze mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé je potřebují a chtějí, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Můžeme konstatovat, že peníze mohou být významným faktorem, který přitahuje lidi do organizace, a že jsou jedním z faktorů, které ovlivňují jejich setrvání v organizaci. Špatně vytvořený a řízený systém odměňování může demotivovat. Dalším badatelem byla Jaques (1961). Který zdůrazňoval potřebu takových systémů, které budou vnímány jako slušné a spravedlivé. Můžeme i jinak říci, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Jaques to nazval pravidlem „pocitované či hmatatelné spravedlnosti“.

1.3. Hodnocení práce

Hodnocení práce má pro řízení odměňování zásadní význam. Poskytuje základnu, aby byla peněžní odměna spravedlivá, hraje významnou roli jako nástroj naplňování zásady, že za stejnou práci má být stejná odměna.

Jak uvádí J. Novotný a P. Suchánek: *„Nástrojem, který umožňuje v podnikovém hospodářství diferencovat odměnu podle náročnosti vykonávané práce, tedy podle požadavků, které klade na pracovníka, je hodnocení práce.“*¹⁴

1.3.1. Definice, cíle a přístupy hodnocení práce¹⁵

Hodnocení pracovního výkonu lidí ve Vaší organizaci by mělo vycházet ze systematického posuzování výkonu pracovníka, jeho charakteristik, potenciálu a stanovení vnitřních mzdových / platových relací.

Cílem hodnocení je:

- § stanovit relativní hodnotu prací, založenou na spravedlivém, správném, jednotném a důsledném posouzení
- § poskytnou informace potřebné k vytvoření a udržování spravedlivých a obhajitelných mzdových a platových stupňů a struktur

¹⁴ NOVOTNÝ, J. SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I.* 2004. s. 100

¹⁵ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů.* 2007. s. 541 -543

- § poskytnout co nejobjektivnější základnu pro zařazování prací do stupňů a umožňovat tak jednotný přístup při rozhodování o zatřídění prací
- § umožnit správné porovnávání s tržními sazbami prací nebo rolí se srovnatelnou složitostí nebo množstvím práce
- § být transparentní – východiska, kritéria pro definování stupňů a zařazování prací by měla být jasná
- § zajistit, aby organizace plnila svou povinnost poskytovat stejnou peněžní odměnu za práci stejné hodnoty

1.3.2. Metody hodnocení práce

Metody hodnocení práce vychází z určitých požadavků, které pracovní postup klade na pracovníka, který práci vykonává. Jednou obecně uznávanou strukturou požadavků využívaných pro hodnocení práce je např. „Ženevské schéma“, které vychází ze šesti druhů požadavků, jsou rozčleněny do čtyř skupin dle požadavků (viz. Tab.1.3).

Tabulka 1.3: Ženevské schéma kritérií hodnocení práce

Číslo skupiny	Hlavní druhy požadavků
I.	- Odborné znalosti (duševní požadavky) - Dovednosti (tělesné požadavky)
II.	- Zátěž smyslová a nervová (duševní nároky) - Zátěž tělesná
III.	- Odpovědnost
IV.	- Pracovní podmínky

Zdroj: NOVOTNÝ J., SUCHÁNEK P., 2004. s. 100

Přístupy hodnocení jsou:

- § Analytické
- § Neanalytické (sumární)

a) Analytické hodnocení práce

Je proces rozhodování o hodnotě prací, který je založen na analýze toho, do jaké míry jsou různé definované faktory nebo prvky přítomny v nějaké práci, a to za účelem stanovení

relativní hodnoty této práce. Soubor faktorů použitý v systému se nazývá faktorový plán. Definuje každý z použitých faktorů a v rámci každého faktoru také úroveň jeho přítomnosti v práci. Analytické hodnocení je nejobvyklejší metodou hodnocení práce. **Hlavními rysy analytického hodnocení práce jsou systematickostí, založeno na úsudku, zaměřené na práci, a nikoliv na osobu a zabývá se jen vnitřními relacemi.**

Systematické je hodnocení v tom, že relativní hodnota práce je určována na základě skutečných důkazů o charakteristikách prací, které mají být analyzovány podle strukturovaného rámce kritérií nebo faktorů. V procesu hodnocení práce musí být v řadě případů uplatněn lidský úsudek. Definice obsažené ve faktorovém plánu nemusejí přesně ukazovat úroveň požadavku, která by měla být zaznamenána. Při rozhodování o úrovni je třeba uplatnit úsudek, a tudíž v bodovací metodě a v metodě faktorového porovnávání je třeba bodovat, klasifikovat. To, že o hodnocení mluvím jako o činnosti založené na úsudku, nutně neznamená, že je nepřesné nebo nesprávné. Korektních úsudků lze dosáhnout, jestliže se provádějí na základě předem definovaného rámce a jsou založeny na jasných důkazech a správném uvažování. To může systém hodnocení práce zabezpečit, jestliže je řádně vytvořen a řádně používán. V rámci hodnocení se dále musíme zaměřit hodnocení o obsahu práce z hlediska jeho požadavků, a nikoliv na osobu. Když se hodnocení práce používá v organizaci v tom smyslu, jak jsem definoval, můžeme posoudit pouze relativní hodnotu nebo rozsah práce v této organizaci. Nezabývá se vnějšími relacemi, tj. relacemi mezi mzdovými / platovými sazbami za práci v organizaci (tržními sazbami).

Je několik typů analytických přístupů k hodnocení práce:

- § **Bodovací metoda**, metoda je založena na bodování jednotlivých faktorů a součet tohoto bodování tvoří celkovou hodnotu práce, kterou lze použít pro účely porovnávání a zařazování do stupňů
- § **Analytické porovnávání**, metoda je založena na vypracování profilů stupňů, které definují charakteristiky práce v každém stupni stupňovité struktury z hlediska výběru definovaných faktorů. Vedle toho jsou vypracovány profily rolí pro práce, které mají být hodnoceny, a to se provádí na základě analýzy stejných faktorů, jaké odpovídají profilům stupňů. Profily rolí jsou pak porovnávány s řadou profilů stupňů nebo úrovní tak, aby se dosáhlo co nejlepší shody a práce se zařadila do stupně.

b) Neanalytické hodnocení práce

Tento typ přístupu v hodnocení práce je založen na porovnávání práce jako celku a umísťuje je do určitých stupňů nebo pořadí. Práce tedy nejsou analyzovány z hlediska svých prvků nebo faktorů. Neanalytické metody nevyhovují požadavkům předpisů o stejném odměňování prací stejné hodnoty, protože hodnota tímto způsobem vyjádřená je hrubá a nepřesná. Několik metod tohoto druhu jsou popsány v následujícím textu.

- § **Klasifikační metoda**, je definována hierarchická struktura stupňů podle úrovně odpovědností. Práce (pracovní místa) jsou zařazovány do stupňů pomocí porovnávání popisu práce s popisem stupně (klasifikování práce)
- § **Vnitřní benchmarking**, pracovní místa nebo role se porovnávají se vzorovými rolemi, které byly zařazeny do stupňů na základě metody pořadí nebo klasifikační metody, a je jim přiřazován stupeň, který jim nejlépe odpovídá.

Závěrem k hodnocení je nutno ještě říci, že hodnocení výkonu provádí manažer denně, neformálně, během příležitostných setkání, neformálních diskuzí nebo skupinových, týmových setkání a porad. Abychom mohli opravdu efektivně řídit pracovní výkon svých lidí, je nezbytné vytvořit také formální systém, formální rámec hodnocení, kdy a jak se pravidelně a z obou stran plánovaně a připraveně setkáváme se svými pracovníky a máme spolu sdílený prostor pro diskuzi o pracovním výkonu, dosažených výsledcích a dalších krocích v budoucnosti. *Hlavním cílem formálních setkání je tedy vytvořit si prostor pro pravidelnou zpětnou vazbu k hodnocení výkonu a výsledků, pro stanovení potřeb vzdělávání a rozvoje, stanovení budoucích cílů, pro diskutování budoucího rozvoje kariéry, pro rozhodnutí o platu a odměnách.*

1.4. Řízení odměňování¹⁶

Nejprve se zabývám pojetím řízení odměňování, jeho strategickými a detailními cíli jeho filozofií.

1.4.1. Definice, cíle řízení odměňování

Řízení odměňování je formulováním a realizací strategií a politik, jejichž účelem je odměňovat pracovníky slušně, spravedlivě, a důsledně v souladu s jejich hodnotou pro organizaci a s jejich přispěním k plnění strategických cílů organizace. Zabývá se vytvářením,

¹⁶ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007

realizací a udržováním systému odměňování (procesů, postupů a procedur odměňování), jejichž cílem je uspokojovat potřeby organizace i všech stran na organizaci zainteresovaných.

Cíle řízení odměňování jsou:

- § odměňovat lidi podle toho, jak si jich organizace cení a jak je na základě toho chce platit
- § odměňovat lidi za hodnotu, kterou vytvářejí
- § odměňovat správné věci
- § vytvářet kulturu výkonu
- § motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- § pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky
- § vytvářet procesy celkového odměňování, které uznává význam jak peněžních, tak i nepeněžních odměn
- § vytvářet pozitivní zaměstnanecké vztahy a psychologickou smlouvu
- § propojovat postupy v odměňování s cíli podnikání i s hodnotami pracovníků
- § fungovat spravedlivě
- § uplatňovat odměňování rovným způsobem
- § fungovat důsledně
- § fungovat transparentně, srozumitelně a průhledně

Dále si dovoluji souhlasit s názory J. Koubkem, podle kterého by měl systém odměňování zejména:¹⁷

- § nepeněžní přilákat potřebný počet a kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci stabilizovat zaměstnance
- § v komerčních organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopnosti na trhu
- § být svou povahou, náklady a časovou náročností racionální a přiměřený možnostem organizace

1.4.2. Filozofie řízení odměňování

Filozofie řízení odměňování bude ovlivněna podnikovými strategiemi a strategiemi lidských zdrojů organizace, významem, jaký přisuzuje odměňování vrcholový management, a vnitřním a vnějším prostředím organizace. Vnější prostředí zahrnuje úroveň mezd a platů na

¹⁷ Zpracováno dle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1997. s. 238 - 239

trhu práce (tržní sazby) a je užitečné znát ekonomické teorie, které vysvětlují, jak se tyto úrovně určují a vytvářejí.

Teorie zákona nabídky a poptávky, podstatou teorie je, že při jinak nezměněné situaci, pokud nabídka pracovních sil převyšuje poptávku po nich, se úrovně mezd a platů snižují. Jestliže se poptávka po pracovních silách převyšuje nabídky, mzdy a platy rostou. **Teorie mzdové efektivnosti** nám říká, firmy budou platit více, než činí tržní sazba, protože věří, že vyšší úroveň mezd a platů přispěje ke zvýšení produktivity tím, že motivuje k vyšším výkonům, přitahuje lepší uchazeče o zaměstnání, sníží fluktuaci a přesvědčuje pracovníky, že s nimi slušně zachází. **Teorie lidského kapitálu** nám říká, že pracovník ovládá určitý soubor dovedností vytvořených vzděláváním a výcvikem, které tvoří určitou zásobárnu produktivního, výrobního kapitálu. Dalšími teoriemi je **teorie zprostředkovatele / vykonavatele a snaha vyjednat**.

1.4.2. Prvky řízení odměňování

Systém odměňování tvoří:

- § **Politika** poskytující vodítko k přístupům v řízení odměňování.
- § **Postupy** nabízející peněžní nebo nepeněžní odměny.
- § **Procesy** týkající se hodnocení relativního významu prací (hodnocení práce) a hodnocení, posuzování individuálního výkonu (řízení pracovního výkonu).
- § **Procedury** prováděné v zájmu udržení systému a k zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.

a) Úhrnná odměna

Úhrnná odměna je kombinací peněžních a nepeněžních odměn nabízených pracovníkům.

b) Celková odměna

Celková odměna je hodnota všech plateb (celkových výdělků) a zaměstnaneckých výhod, které pracovníci mohou získat. Na obrázku č. 1.1 je uvedeno z čeho se skládá model celkové odměny.

c) Základní peněžní odměna

Základní sazba je množství peněz (pevný plat nebo mzda), které tvoří sazba (tarif) za určitou práci nebo pracovní místo. Může se měnit podle úrovně práce, dovedností a kvalifikace. Základní úroveň peněžní odměny za práci odrážejí jak vnitřní, tak i vnější faktory. Vnitřní faktory je možné měřit některou z forem hodnocení práce. Hodnocení vnějších faktorů je založeno na sledování sazeb (tarifů) na trhu práce. K základní mzdě nebo platu lze přidat příplatky za přesčasovou práci, za práci ve směnách nebo v neobvyklém čase (o svátcích, v době pracovního klidu apod.)

d) Hodnocení práce a výkonu

Popisuje kapitola 1.3.

e) Analýza tržních sazeb

Je proces zjišťování mzdových / platových sazeb srovnatelné práce na trhu práce za účelem rozhodování o úrovni peněžních odměn v organizaci.

f) Stupně a mzdové/ platové struktury

Práce lze podle jejich relativního významu zařazovat do stupňovité struktury. Úroveň peněžních sazeb ve struktuře jsou ovlivněny tržními sazbami. Mzdové struktury se mohou skládat ze mzdových / platových rozpětí přiřazených k jednotlivým stupňům. Ta poskytují prostor pro růst mzdy nebo platu na základě pracovního výkonu, schopností, přínosu apod.

g) Zásluhová mzda / plat

Další peněžní odměny, které poskytovat, jsou odměny vztahující se k pracovnímu výkonu, schopnostem, zkušenostem. Lze ji přidat k základní mzdě / platu.

h) Zaměstnanecké výhody

Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplácených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, které nejsou odměnami v pravém slova smyslu.

i) Nepeněžní odměna

Jsou to odměny, které neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají z práce samé, například jde o pocit úspěšnosti, uznání, rozvoj dovedností, poskytování vzdělávání, příležitost k rozvoji kariéry apod.

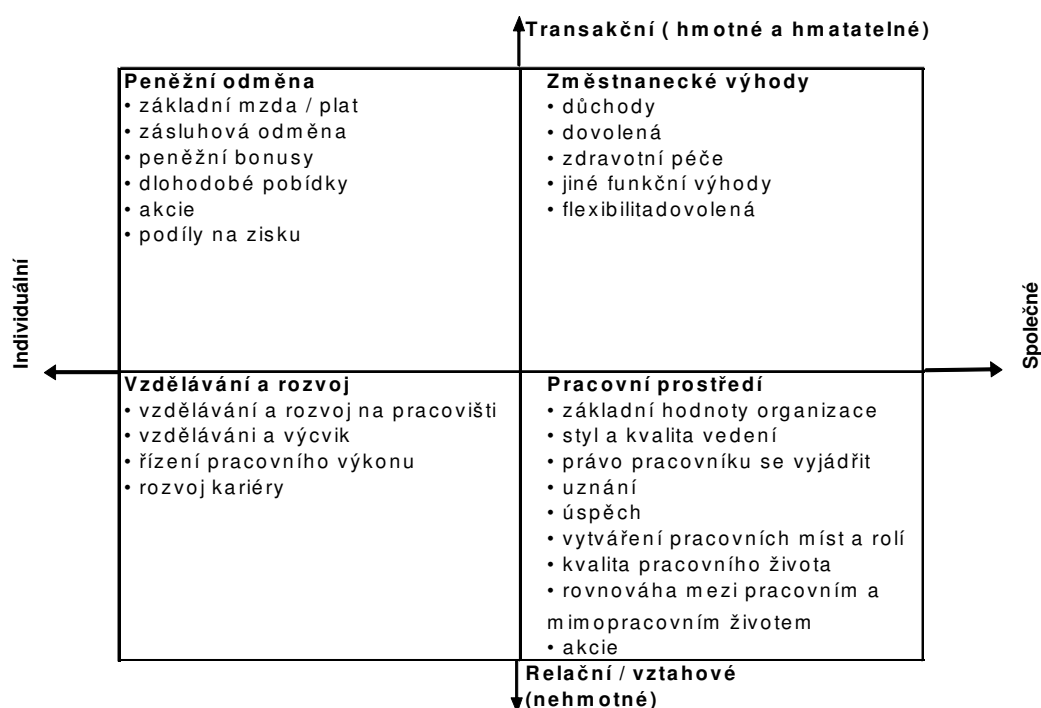
Provedu tedy ještě shrnutí, **mezi základní prvky transakční odměny** patří:¹⁸

- § základní peněžní odměna
- § zásluhová odměna
- § zaměstnanecké výhody

a mezi **relační (vztahové) odměny** patří :

- § nepeněžní odměny

Obrázek č. 1.1 Model celkové odměny



Zdroj: Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007, str.522.

1.4.3. Zásluhové odměňování

Označují se většinou jako „pohyblivé složky mzdy nebo platu“. Mezi základní formy dodatečných odměn patří:¹⁹

¹⁸ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 518-519

¹⁹ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007.

- a. Individuální výkonnostní odměny - zvýšení základní odměny nebo částka mimořádné odměny je závislá na hodnocení výkonu.
- b. Mimořádné odměny (bonus) - odměny za úspěšný výkon, které jsou vypláceny jako pevná částka v závislosti na dosažených výsledcích.
- c. Prémie - odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou obvykle kvantifikovány (např. objem výroby nebo prodeje).
- d. Provize - zvláštní forma pobídky, kdy odměny jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty prodejů.
- e. Odměna závisející na délce zaměstnání - odměna, která se zvyšuje o pevnou hodnotu na stupnici nebo platové křivce v závislosti na délce zaměstnání.
- f. Odměna podle schopností - odměna, která se liší podle v závislosti na jedincem dosažené úrovni schopností.
- g. Odměna podle dovedností - odměna, která se liší podle úrovně dosažených dovedností jedince.
- h. Příplatky - jedná se o složky odměny, které jsou poskytovány jako oddělené peněžní částky za takové aspekty zaměstnání jako je práce přesčas, práce ve směnách, pracovní pohotovost a bydlení v hlavním nebo jiných velkých městech.
- i. Odměna podle přínosu - odměna vztahující se k přínosnosti práce nebo schopností jedince pro organizaci.

1.4.3. Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny souvisí nejen s motivací zaměstnanců, ale i s celkovou firemní kulturou organizace, hodnotami, které jsou v organizaci nejen deklarovány, ale především uznávány v praktickém každodenním životě. Nepeněžní odměny mohou mít celou řadu forem. Za základní druh nepeněžních odměn jsou považovány zaměstnanecké výhody. Další typem nepeněžních odměn mohou to být i takové formy odměn jako je formální pochvala, povýšení či pověření vedením projektu nebo prací, která je pro zaměstnance zajímavá a přitažlivá, popř. i větší rozhodovací pravomoci, větší samostatnost či odpovědnost. Dalšími důležitými složkami nepeněžních odměn jsou již výše zmíněné firemní kultura, vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci navzájem i mezi vedením a zaměstnanci, participativní způsob řízení a spravedlivé hodnocení zaměstnanců. Nedílnou součástí nepeněžních odměn je i možnost osobního rozvoje, vzdělávání či kariérního růstu.²⁰

²⁰ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 521

1.4.4. Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod je:

- § poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky
- § uspokojovat osobní potřebu pracovníků
- § posilovat oddanost a vědomí závazků pracovníků vůči organizaci
- § poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny

Má-li být firemní úspěch dlouhodobě udržitelný, nesmějí požadavky na výkon trvale předstihovat možnosti firmy. Stav relativní rovnováhy mezi tlaky na výkon a na možnosti je časově limitovaný.²¹ Zaměstnanecké výhody lze členit různým způsobem. Rozdílně jsou zaměstnanecké výhody členěny např. v USA a v Evropě. V rámci Evropy jsou zaměstnanecké výhody členěny do tří základních skupin:²²

- Výhody sociální povahy – podnikové důchody, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, mateřské školy apod.
- Výhody mající vztah k práci – stravování, výhodnější prodej podnikových produktů zaměstnancům, vzdělávání hrazené podnikem aj.
- Výhody spojené s postavením v organizaci – podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, služební mobilní telefony, nárok na oděv a jiné náklady na reprezentaci atd.

Hlavní typy zaměstnaneckých výhod je možno zařadit do následujících kategorií:²³

- § *Penzijní systémy*, jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu

²¹ Zpracováno dle: JANOUSHKOVÁ, J. KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 2005

²² Zpracováno dle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 1997. s. 275

²³ Zpracováno dle: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 2007. s. 595

- § **Osobní jistoty**, jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníků a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění
- § **Finanční výpomoc**, půjčky, sleva naloží či služby vyráběné poskytovatelem
- § **Osobní potřeby**, oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami a povinnostmi např. dovolená na zotavenou, péče o dítě, posilovny a rekreační zařízení
- § **Podnikové automobily a pohonné hmoty**
- § **Jiné výhody**, služební mobilní telefony, dotování stravování

Jak uvádí personálně poradenská společnost Robert Half, jsou mezi TOP 10 využívanými a nejžádanějšími zaměstnaneckými výhodami v současné době (viz. Tab. 1.4) ²⁴.

Podle výsledků studie Mercer z roku 2009²⁵ (viz. Tab. 1.5) v České republice ve třetím čtvrtletí letošního roku došlo k výrazným poklesům počtu zaměstnanců, kteří mají ten či onen nefinanční benefit. Například dovolenou nad zákonné minimum už nemá necelých 38 % zaměstnanců jako vloni, ale pouze 26,5 procenta. Tento pokles znamená, že na dovolenou už nemá nárok více než čtvrtina lidí z těch, která tento benefit měla vloni. Zhruba o deset procent méně lidí má oproti říjnu loňského roku nápoje na pracovišti zdarma a příspěvek na důchodové připojištění. „Stejně klesal podíl lidí, kteří se bezplatně vzdělávají na firemní náklady nebo mají flexibilní pracovní čas,“ dodává Dalibor Jakuš

²⁴Zpracováno dle: SOUKUPOVÉ, K. Zaměstnanci si na benefity zvykli a od zaměstnavatelů je očekávají [online]. Dostupný na WWW: < <http://www.podnikatel.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-v-krizi/>>

²⁵ Zpracováno dle: Zaměstnanecké výhody ve firmách ubývají. O jaké výhody můžete přijít [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.nasepenize.cz/zamestnanecke-vyhody-ve-firmach-ubyvaji-o-jake-vyhody-muzete-prijit-5759>>

Tabulka 1.4 : TOP 10 benefitů v roce 2009

TOP 10 benefitů	
Nejvíce využívané benefity:	Nežádанější benefity:
Stravenky	Jazykové kurzy
Občerstvení/nápoje (čaj, káva)	5 týdnů dovolené
5 týdnů dovolené	Stravenky
Jazykové kurzy	Pružná pracovní doba
Mobilní telefon	Odborné vzdělávání (kurzy, MBA, VŠ)
Penzijní připojištění	13. plat
Firemní víkend, teambuildingové akce	Služební automobil i k soukromým účelům
Možnost neplaceného volna	6 týdnů dovolené
Sick day	Mobilní telefon
Pružná pracovní doba	Kupon MHD

Zdroj: www.roberthalf.cz

Tabulka 1.5: Porovnání počtu lidí pobírajících nefinanční benefity (3q 2009/2008)

Nefinanční benefity	3Q 2008	3Q 2009	Srovnání
Dovolená navíc	38%	27%	-11
Nápoje na pracovišti zadarmo	31%	21%	-10
Příspěvek společnosti na důchodové spoření	36%	27%	-9
Vzdělávání zaměstnanců	36%	27%	-9
Flexibilní pracovní čas	33%	25%	8
Příspěvek na stravu nad rámec zákona	33%	25%	-8
Mobilní telefon i pro soukromé účely	26%	19%	-7
Notebook i pro soukromé účely	15%	11%	-4
Předplatné sportovních a kulturních aktivit	12%	9%	-3
Služební auto i pro soukromé účely	11%	8%	-3
Firemní víkendové akce	7%	4%	-3
Předplatné dopravy do práce	8%	5%	-3
Nadstandardní zdravotní péče	4%	2%	-2
Příspěvek na zdravotní připojištění	6%	5%	-1

Zdroj: MERCER.

Při poskytování zaměstnaneckých výhod by se měla organizace zajímat o to, které zaměstnanecké výhody její pracovníci preferují. Cílem tohoto zájmu je, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost i stabilitu. Poněvadž existují rozdíly v preferencích zaměstnanců, podniky začaly svým zaměstnancům nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. „Cafetérie“ systém), v rámci kterého si zaměstnanec může zvolit takové zaměstnanecké výhody nebo soubor

zaměstnaneckých výhod, který je pro zaměstnance nejzajímavější. Tento systém ovšem klade větší nároky na administrativu organizace.²⁶

Jedním z nových trendů v systému odměňování je prosazování samoobslužného systému pro zaměstnance (tzv. employee self-service). Jedná se o systém fungující nejčastěji ve formě intranetového portálu nebo jako součást celopodnikového informačního systému, který umožňuje zaměstnanci objednávat si zaměstnanecké výhody z balíčku flexibilních benefitů, informovat se o svém aktuálním odměňování, sledovat navýšení mzdy, odsouhlasit svůj příspěvek na charitu nebo třeba vyhledat si relevantní firemní směrnice týkající se odměňování.²⁷

II. Praktická část

Cílem praktické části je *zhodnocení systému odměňování firmy ZK DESIGN, a. s. a ověření hypotéz č.1 a č.2*.

Analýza bude provedena na základě:

dotazníkového šetření

nestandardizovaného rozhovoru (otázky viz. Příloha č. 6)

studiem podnikových a jiných dokumentů

V závěru praktické části navrhnu změny a příslušná doporučení na zlepšení problémových oblastí v odměňování společnosti.

²⁶ Zpracováno dle: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 1997. s. 276 - 278

²⁷ Zpracováno dle: BARDYOVÁ, J. *Držíte krok s trendy v odměňování?*. [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.pwc.com/cz>>

2. Charakteristika společnosti

2.1. Základní údaje společnosti²⁸

OBEČNÉ A IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Tabulka 2.1: Identifikační údaje společnosti

Obchodní jméno:	ZK Design a.s.
Právní forma:	Akciová společnost
Sídlo:	Velká Polom, Osvoboditelů 355, PSČ 747 64
IČ:	2586406
DIČ:	CZ2586406

Zdroj: www.justice.cz

Tabulka 2.2: Statutární orgán společnosti

Jméno a příjmení	Pozice v představenstvu	Pozice ve společnosti
Ing. Petr Zděbło	předseda představenstva	výkonný ředitel
Ing. Ivan Zděbło	první místopředseda představenstva	ekonomický ředitel
Ing. Radim Kašing	druhý místopředseda představenstva	obchodní ředitel
Ing. Ladislav Kašing	člen představenstva	vedoucí technické přípravy
Jaroslav Dyntar	člen představenstva	vedoucí vývoje

Zdroj: www.justice.cz

Organizační schéma společnosti je uvedeno v Příloze číslo 5 této práce

2.1.1. Stručná charakteristika společnosti:

Společnost ZK Design a.s. je ryze českou firmou s mladým kolektivem. Je dynamickou, vysoce flexibilní, kvantitativně a kvalitativně se rozvíjející akciovou společností s úzkou vazbou na požadavky zákazníka, jež se díky rozvoji vlastních technologických provozů stala nezávislou ve svém oboru. Zabývá se výrobou regálové techniky, propagačních displayů, výrobků v rámci „drátěného“ programu, školního, kancelářského a speciálního nábytku, včetně komplexních návrhů a realizací interiérů.

Sídlo společnosti se nachází v Moravskoslezském kraji, v obci Velká Polom, na ulici Osvoboditelů 355. Obec Velká Polom je samostatnou správní jednotkou, je součástí okresu Opava a od 1. 1. 2007 tvoří jednu z okrajových částí okresu Ostrava – město.

²⁸ Zpracováno dle www.justice.cz a z podnikové dokumentace ZK DESIGN, a. s.

Obrázek 1.2: Lokalizace sídla společnosti ZK Design a.s.



Zdroj: http://www.zkdesign.cz/lokalizace_detail.htm

Z hlediska počtu zaměstnanců se řadí společnost ZK Design a.s. do kategorie malých a středních podniků, respektive do kategorie středních podniků. V roce 2009 byl ve společnosti zaznamenán průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců na úrovni 75 osob (§ 81 odst. 5 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, §15, 16 a 20 vyhl. č. 518/2004 Sb.).

Hlavní předmět podnikání

Tabulka 2.3: Hlavní předmět podnikání

	Hlavní předmět podnikání dle CZ-NACE
162300	Výroba ostatních výrobků stavebního truhlářství a tesařství
	Vedlejší předmět podnikání dle CZ-NACE
257200	Výroba zámků a kování
477800	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
469000	Nespecializovaný velkoobchod
461000	Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení
256100	Povrchová úprava a zušlechťování kovů
432000	Elektroinstalační, instalátérské a ostatní stavebně instalační práce

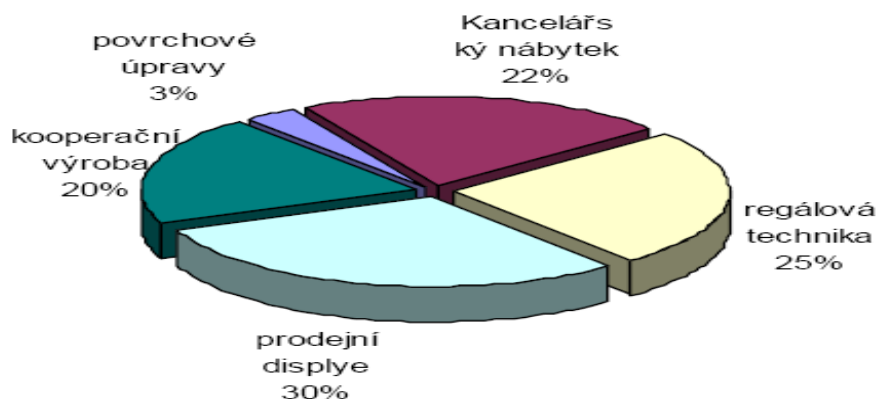
Zdroj: Výpis z registru ekonomických subjektů

Tabulka 2.4: Profil výrobního programu společnosti ZK Design a.s.

Regálové systémy	<ul style="list-style-type: none">- Regálový systém MARKET EURO- Lehký skládací regál LSR- Regálové doplňky pro velkoodběratele
Kancelářský a speciální nábytek	<ul style="list-style-type: none">- Stoly psací, jednací, konferenční- Skříňové sestavy a šatní skříně- Kontejnery zásuvkové a skříňové
Školní nábytek	<ul style="list-style-type: none">- Svařované lavice a židle- Ohýbané lavice a židle- Doplňkový nábytek
Prodejní stojany a displaye (P.O.P.)	<ul style="list-style-type: none">- Stojany na kávu- Koření a cukrovinky- P.O.P displaye na podporu prodeje- Přenosný skládací stojan (display)
Kooperační výrobky kovovýroby	<ul style="list-style-type: none">- Sedačky na stadiony, kontejnery, vozíky aj.- Opláštění a výroba kotlů- Opláštění budov a veřejných ploch kovovými prvky- CNC zpracování plechů a výroba krabiček

Zdroj: <http://www.zkdesign.cz/produkty.htm>

Graf 2.1: Struktura výrobního programu



Zdroj: Výroční zpráva společnosti ZK DESIGN, a.s. za rok 2008

2.1.2 Stručná historie a současnost

V roce 1992 vznikla (spojením firem Z&Z a K&K zabývajících se příbuzným oborem výrobní aktivity) společnost ZK Design v.o.s., jejímž hlavním předmětem podnikání se stala výroba specifických výrobků v nábytkářské a interiérové oblasti. Na základě dohody společníků ZK Design v.o.s. ze dne 30. 6. 2000 došlo ke zrušení ZK Design v.o.s. bez likvidace a k přeměně společnosti na akciovou společnost ZK Design a.s. rozhodnutím o založení akciové společnosti ZK Design a.s. dne 7. 8. 2000. Společnost ZK Design a.s. byla jako univerzální nástupce zrušené společnosti zapsána rejstříkovým soudem dne 3. 10. 2000. Společnost ZK Design a.s. se opírá o vlastní výrobní program a díky vývoji originálního regálového systému MARKET euro s největším tuzemsky vyráběným sortimentem se stala významným subjektem v oblasti kovo-produkce. Výrobní politika společnosti je v maximální možné míře orientována směrem k zákazníkům, a to jak sortimentem, tak především rychlostí a kvalitou produkce.

Vedení společnosti ZK Design a.s. vytyčilo jasné cíle, jež jsou formulovány strategií společnosti. Těmto cílům je přizpůsoben jak výrobní program, připravovaný ve vývojovém oddělení, tak i celá marketingová a obchodní politika. Základním cílem je vybudování strategických "pilířů", které by zaručovaly ekonomickou a odbornou stabilitu a stálou konkurenceschopnost společnosti na trhu. Tohoto cíle chce společnost dosáhnout orientací na zákazníka a jeho potřeby s použitím vysoké flexibility, moderních technologií a vysoké kvality včetně přidané hodnoty. Za šestnáct let působení společnosti na trhu je možno konstatovat, že se výše vytyčený základní cíl daří plnit a že společnost výrazně upevňuje své postavení na trhu.

Vlastnictví certifikátů a osvědčení ZK Design, a.s.

Společnost ZK Design, a.s. vlastní řadu certifikátů, které jsou mimo jiné i projevem toho, že firma uskutečňuje svou činnost v souladu s podmínkami, které jsou nezbytné pro získání těchto certifikátů. Firma se snaží být inovativní, jít se současnými trendy a svou činnost neustále zdokonalovat a obnovovat dle současných požadavků trhů. V následujícím textu budou stručně přiblíženy nejdůležitější certifikáty, které firma vlastní. Jedná se o Osvědčení k trvalému používání chráněného znaku „Český výrobek“, Certifikát Zelená firma, Certifikace společnosti ZK Design, a.s. pro výměnné praxe AIESEC nebo certifikát ISO 9001:2000 informačního systému.

Osvědčení k trvalému používání chráněného znaku „Český výrobek“

V roce 1997 bylo společnosti ZK Design a.s. uděleno Osvědčení k trvalému používání chráněného znaku „Český výrobek“ (viz. příloha č. 1). Toto osvědčení vypovídá o tom, že výrobky společnosti ZK Design a.s. označené touto registrovanou ochrannou známkou (regálový systém MARKET, kancelářský stůl a stolová podnož EXPERT, kancelářský skříňkový systém OPTIMA) splňují následující podmínky: minimálně 50% surovin či komponentů je původem z ČR, výrobek je vyráběn na území České republiky občany České republiky, výrobek splňuje veškeré zákonné a normativní požadavky platné na území ČR včetně platné legislativy EU, výrobky jsou dodávány v odpovídající kvalitě, jsou nezávadné a bezpečné, výrobce dodržuje ekologické normy, před udělením ochranné známky probíhá kontrola pravdivosti prohlášení výrobce přímo ve výrobním provozu.

Certifikát Zelená firma

Certifikát Zelená firma vypovídá o tom, že společnost ZK Design a.s. je zapojena do unikátního projektu, v rámci kterého poskytuje svým zaměstnancům možnost zbavit se vysloužilých elektrospotřebičů prostřednictvím sběrného boxu. Společnost ZK Design a.s. tak významně přispívá k ochraně životního prostředí, přírodních zdrojů a zdraví člověka.

Certifikace společnosti ZK Design a.s. pro výměnné praxe AIESEC

Dne 12.4.2006 byla společnost ZK Design a.s. certifikována pro výměnné praxe AIESEC. AIESEC je mezinárodní výměnný program, který se skládá ze zahraniční odborné stáže, rozvojových a vzdělávacích aktivit. Odborné stáže AIESEC tvoří doplněk univerzitního vzdělávání, umožňují získat širší a detailnější poznání souvislostí ve světě a zároveň

smysluplně využít jejich potenciál na rozvoj společnosti. Stážisté AIESEC jsou studenti vysokých škol, respektive jejich čerství absolventi, kteří využili příležitost uplatnit své akademické vědomosti a dosavadní pracovní zkušenosti v zahraničí. Ve společnosti ZK Design a.s. proběhla prostřednictvím výměnné praxe AIESEC odborná praxe zahraniční studentky z Francie, respektive z města Poitiers. Studentka pocházela ze školy Lycée Victor Hugo a ve společnosti ZK Design a.s. zastávala pozici obchodní asistentky.

Doposud realizované projekty

Firma ZK Design, a.s. v průběhu posledních let realizovala několik projektů, které byly financovány jak z vlastních zdrojů, tak ze zdrojů Evropské unie. Nyní budou stručně přiblíženy některé významné projekty, které měly souvislost se zdokonalováním a zkvalitněním činnosti celé společnosti. Jedná se především o inovace ve výrobě a na jednotlivých pracovištích. Na inovačních projektech v různých fázích inovačního životního cyklu spolupracuje ZK Design, a.s. s univerzitami, výzkumnými institucemi, dodavateli, zákazníky, příp. také s konkurenty. Se zákazníky společnost spolupracuje především ohledně specifikace konceptu, vývoje produktu, služby či procesu.

Během posledních 4 let bylo úspěšných 28 inovačních projektů. Z toho bylo v rámci inovace produktu 25 projektů, jeden projekt byl zaměřen na inovaci služeb a inovací procesů se zabývaly celkově 2 projekty.

Mezi nejvýznamnější projekty patřily:

- vybudování pracoviště zpracování plechů,
- zkvalitnění nástrojové základny výroby,
- pořízení svařovacího robotizovaného pracoviště ALMEGA,
- modernizace strojního parku,
- pořízení nové komaxitové linky,
- pořízení CNC laserové řezací centrum.

V následujícím textu jsou tyto projekty stručněji přiblíženy, aby bylo patrné, že všechny projekty měly souvislost se zdokonalováním výroby a fungováním celé společnosti.

V roce 2001 bylo hlavní investiční akcí společnosti vybudování „Pracoviště zpracování plechů“. Vzhledem k instalované CNC technologii se výrazným způsobem zvýšila schopnost konkurovat ostatním výrobcům v současných tržních segmentech a dále se otevřely prostory pro nové trhy. Velmi pozitivně byla tato investice hodnocena zahraničními partnery,

což se projevilo hlavně v průběhu roku 2002 zvýšením exportu na 24.615 tis. Kč (nárůst o 0,2% proti předchozímu roku, z celkového objemu tržeb činil export za rok 2002 více než 40%).

V průběhu roku 2002 směřovaly investice do zabezpečení a zkvalitnění nástrojové základny výroby. Pořízením kvalitního portfolia multifunkčních a vícenásobných nástrojů se podařilo snížit výrobní časy u některých druhů výrobků až na 50 % času. Tyto investice se projeví ve zvýšené produktivitě a následně v hospodářském výsledku společnosti, kdy zisk za rok 2002 dosáhl výše 2,7 mil. Kč před zdaněním. **V roce 2003** se podařilo zrealizovat další z hlavních strategických úkolů a to zakoupení využívaných nemovitostí - budova kanceláří a vývojových dílen a kompletní výrobní haly. Hodnota celkové investice byla 6 160 tis. Kč. Dále probíhaly odkupy pozemků pod těmito nemovitostmi. Z hlediska investic do výroby se jako stěžejní jeví pořízení svařovacího robotizovaného pracoviště ALMEGA. Tento výkonný robot výrazným způsobem zvýšil produktivitu svařovacích procesů. Paralelně s těmito hlavními investicemi probíhaly investice menšího charakteru, sloužící hlavně ke snížení energetické náročnosti na vytápění, a to zateplení severních stěn hal a provedení nového stropního podhledu na pracovišti zpracování plechů. Další investice směřovaly do rozšiřování a obnovy nástrojové základny.

V roce 2005 byla z prostředků PHARE pořízena nová komaxitová linka. Celková investice byla 11 816 tis. Kč, dotace z prostředků PHARE tvořila 5 908 tis. Kč. Pořízení této nové technologie umožnilo zvýšit objem produkce, zvýšit kvalitu výroby, snížit časovou náročnost a tím i operativnost, snížit nároky na dopravu a manipulaci a snížit finanční náročnost. **V roce 2006** bylo pořízeno z vlastních zdrojů CNC laserové řezací centrum a související rekonstrukce výrobní haly. Touto technologií došlo k navýšení objemu produkce, odpadla závislost a koordinace zakázek na externím dodavateli, zlepšila se výrazně logistika a plánování, zrychlily se procesy, snížily se náklady. Touto investicí bylo zřízeno 12 nových pracovních míst.

V roce 2007 firma zažádala v OPPI programu Marketing o finanční podporu ve čtyřech oblastech podpory vlastních produktů v zahraničí. Patřila sem zejména tvorba propagačních materiálů a cizojazyčných internetových stránek, účast na 2 zahraničních výstavách a zadání vypracování zahraničního průzkumu trhu. Celý projekt byl zrealizován a konečné způsobilé výdaje projektu tvoří 1 198 tis. Kč.

V roce 2007 společnost zažádala v programu OPPI – Rozvoj – Výzva I. Projekt se jmenoval „Zvýšení efektivnosti a užitnosti modernizací strojního parku ZK Design“ a byl zaměřen na pořízení nových výrobních strojů na bázi CNC technologií pro svařovny a stolařskou dílnu. V rámci projektu tak byly nakoupeny stolní vrtačky, CNC obráběcí stroj,

hydraulický montážní lis, elektrický vozík či odsávání pro oblast stolárny a svařovny. Projekt byl úspěšně ukončen k 30. 6. 2009.

2.1.3 Vize, strategie, cíle a SWOT analýza podniku

Vrcholový management společnosti ZK Design a.s. určuje vize, aktualizuje strategické plány a také flexibilně reaguje na probíhající ekonomické a sociální situace. Nové inovační produkty, které si najdou místo na trhu stávajícím i novém, či inovovaný proces, díky kterému lze současné i nové výrobky vyrábět efektivněji, patří mezi základní kameny dlouhodobého plánu společnosti. Proto jsou v mnoha směrech realizovány činnosti, které napomáhají k budoucímu zavedení inovací do výroby ZK Design, a.s. (spolupráce s VŠ, podniky při VaV nebo projekt poradenství).

Vize

ZK Design a.s. je inovativní regionální společnost, která se zabývá kovovýrobou s vyšší přidanou hodnotou.

Strategie

Základní strategické cíle společnosti ZK Design a.s. spočívají ve schopnosti přizpůsobit se potřebám trhu a zákazníku ve smyslu nejen rychlé reakce na jejich požadavky a podněty, ale také prostřednictvím inovací svých produktů a procesu. Nedílnou součástí strategických cílů je zvyšování kvality zaváděním E.F.Q.M. V rámci tohoto modelu je kladen důraz na udržitelný rozvoj, a to po stránce ekonomické, sociální a environmentální, a na zdraví lidí a současně respektuje zásady rovných příležitostí. K těmto cílům chce společnost dospět budováním tří strategických pilířů, které by měly zaručovat ekonomickou i odbornou stabilitu společnosti a zabezpečovat stálou konkurenceschopnost na vyspělých trzích. Budováním těchto strategických pilířů je společnost připravena na svůj další rozvoj v tržních podmínkách III. tisíciletí.

Hlavní cíle

Na základě rozboru a analýz si stanovila společnost ZK Design a.s. své hlavní pilíře, které

vyhlásila jako "Program 3K":

Kreativita (rychlé reakce na potřeby trhu a jejich ekonomické aspekty)

Kvalita (zdokonalení pomocí moderního manažerského a informačního systému)

Komfort (výjimečná pružnost ve vztahu k zákazníkovi při současném zvyšování kvality a produktivity podporované CNC technologií)

Cíle v horizontu 3. let

Trhy a tržní segmenty

S ohledem na výrazný pokles tuzemského trhu s regálovou technikou je základním obchodním cílem společnosti ZK Design a.s. rozšířit dodávky interiérů čerpacích stanic a posilovat odbyt regálových doplňků do nadnárodních prodejních řetězců, zpočátku přes silné exportní partnery, do zahraničí. V oblasti trhu s nábytkem a interiéry bude společnost nadále rozšiřovat svůj sortiment a služby s cílem co nejkomplexnějších dodávek pro velké investory. Společnost ZK Design a.s. hodlá nadále rozvíjet spolupráci se zahraničními prodejci "P.O.P." propagačních displejů a zvyšovat výrobu v tomto segmentu trhu.

Výrobní program

Významným záměrem společnosti je pokračovat v rozšiřování nábytkového sortimentu vývojem nových inovativních nábytkových řad moderního designu za použití kombinace materiálu dřevo - tvářený kov - sklo a další materiály. Dalším významným krokem je kapacitní naplnění střediska Zpracování plechu vybaveného špičkovým CNC vysekávacím lisem TRUMATIC 2000, laserem Bystronic a CNC ohraňovacími lisy SAFAN. V blízké budoucnosti hodlá společnost rozšířit výrobu inovovaných doplňků regálové techniky pro silné evropské obchodní řetězce a ve spolupráci se zavedenými firmami vyrábět kovodíly pro elektrotechnický a plynárenský průmysl.

Ekonomika

Základním cílem na poli ekonomiky společnosti je zvyšování obrátu při zachování rentability vlastního kapitálu.

SWOT analýza podniku

SWOT analýza si klade za cíl znázornit silné a slabé stránky podniku a zmapovat veškeré příležitosti, které se nabízí a zároveň hrozby, které firmě hrozí.

Silné stránky

- Vysoká úroveň technického vzdělání a dovedností pracovníků,
- technologická vybavenost firmy pro kovovýrobu,
- jazykové znalosti a exportní zkušenosti pracovníků firmy,

- vysoká pružnost a rychlost výroby.

Slabé stránky

- Vysoké náklady na organizaci a plánování vzhledem k zakázkovosti výroby,
- vysoká míra produktu společnosti jako subdodávek,
- úzká místa ve výrobním procesu,
- neexistence certifikátů kvality ISO norem,
- velká různorodost výroby.

Příležitosti

- Růst poptávky po technologicky a organizačně náročných výrobcích v EU,
- zvýšené poptávky trhu po flexibilní výrobě,
- fúze a akvizice řetězců,
- posun v realizaci nových zakázek na územích nových států Evropy (členů i nečlenů EU) = ekonomická výhodnost "realizace na místě"

Hrozby

- Konkurence firem ze zemí východní Evropy a Asie u dlouhodoběji připravovaných projektů,
- potenciální odliv kvalifikované pracovní síly do jiných oborů v kraji,
- nízká pozice u klientů proti stávajícím dodavatelům ze zemí západní Evropy, tedy dodávky přes zprostředkovatele.

Společnost je jedním z mnoha dodavatelů na evropský trh, který je velmi konkurenční. Téměř 2/3 výroby jde na export. Hlavní konkurenční výhodou je flexibilita, vysoká odbornost, obchodní znalosti a kooperace s hlavními hráči na trhu.

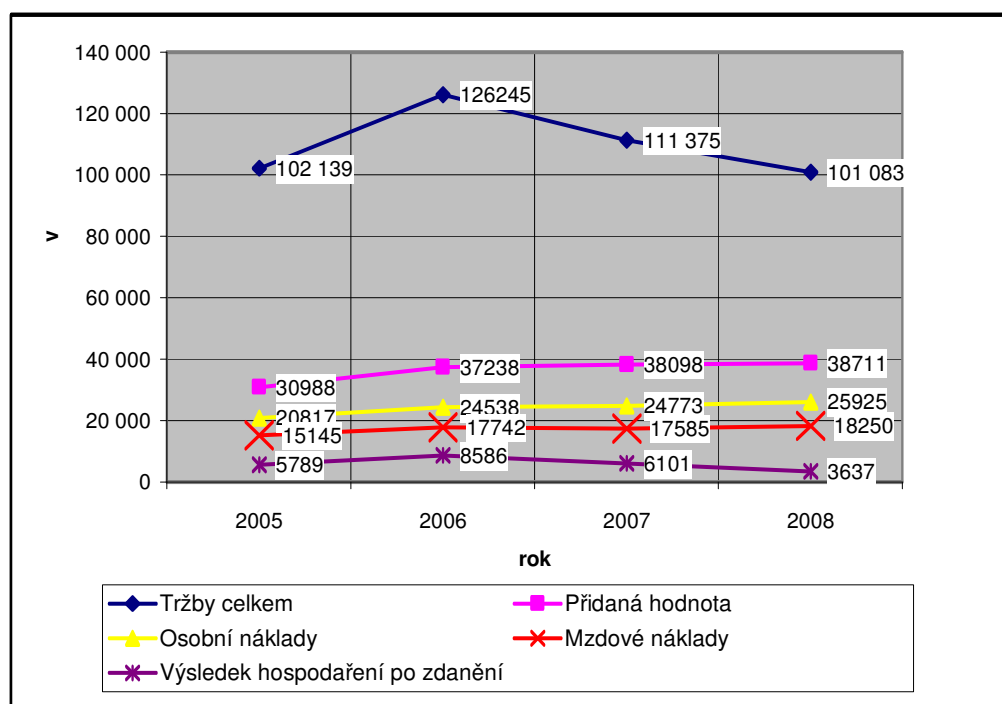
2. 2. Základní ekonomická charakteristika

Tabulka 2.5: Základní ekonomické údaje

	jednotky	2005	2006	2007	2008
Tržby za prodej zboží	v tis.Kč	3704	11711	7741	3316
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	v tis.Kč	98435	114533	103634	97767
Tržby celkem	v tis.Kč	102139	126244	111375	101083
Náklady vynaložené na prodej zboží	v tis.Kč	4580	12295	10037	3837
Výkonová spotřeba	v tis.Kč	66896	80399	61515	54885
Spotřeba materiálu a energie	v tis.Kč	59387	69193	51294	47691
Služby	v tis.Kč	7509	11206	10221	7194
Osobní náklady:	v tis.Kč	30988	37292	24773	25925
z toho: <i>Mzdové náklady</i>	v tis.Kč	15145	17742	17585	18250
Provozní výsledek hospodaření	v tis.Kč	9513	10616	9768	7803
Finanční výsledek hospodaření	v tis.Kč	-1939	-1814	-1508	-3327
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	v tis.Kč	5507	8802	6417	3612
Mimořádný výsledek hospodaření	v tis.Kč	282	66	-316	25
Výsledek hospodaření za účetní období	v tis.Kč	5789	8586	6101	3637
Základní ukazatele					
Vlastní kapitál	v tis. Kč	23502	32088	36964	38978
Celková zadluženost	procenta	46,5	59,8	47,9	31,6
Ukazatele rentability					
EBITDA na aktiva	procenta	22,6	16,5	18,2	22,2
ROA	procenta	18,5	14,5	11,9	8,7
ROE	procenta	24,6	26,8	16,5	9,3
ROCE	procenta	26	25,7	18,3	10,5

Zdroj: Výroční zprávy ZK DESIGN, a. s. upraveno autorem

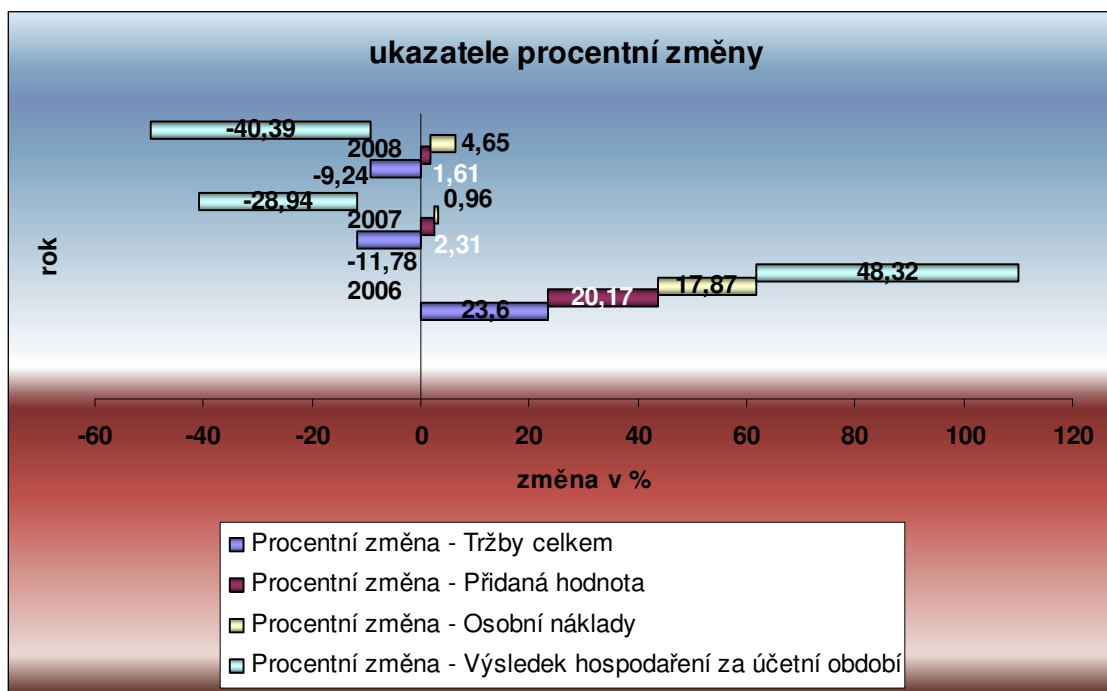
Graf 2.2: Základní ekonomické charakteristiky společnosti za období 2005 až 2008



Zdroj: www.justice.cz, upraveno autorem

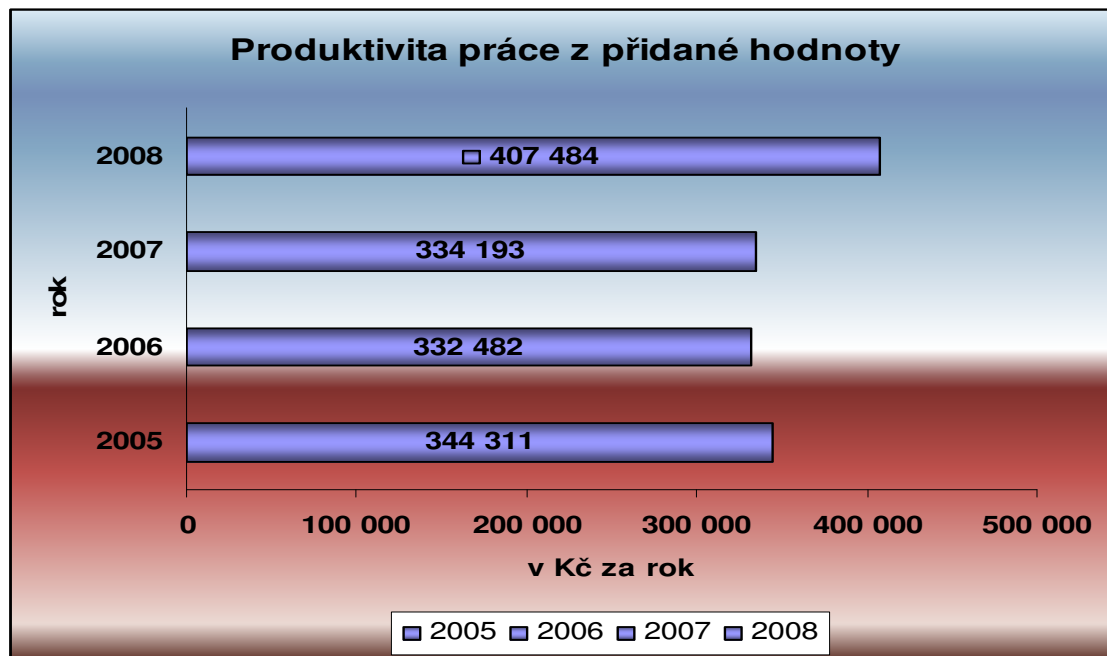
Ze základních ekonomických charakteristik konstatuji, že je zřejmé, že společnost rostla do roku 2006 v oblasti tržeb, ale i z hlediska ziskovosti a po tomto roce došlo ke snížení tržeb a zisku. Pozitivní je fakt, že i přes pokles tržeb došlo ke zvyšování přidané hodnoty. Negativní je fakt, že v roce 2007 a 2008 došlo k nárůstu osobních nákladů a k poklesu ziskovosti společnosti. V oblasti mzdových nákladů došlo ke zvýšení až v roce 2006 a souvisí to se zvýšením hospodářského výsledku společnosti. Dále konstatuji, že osobní náklady rostly do roku 2006 s menší dynamikou než tržby, ale se stejnou dynamikou jako růst hospodářského výsledku a přidaná hodnota. Až v roce 2008 došlo k většímu růstu osobních nákladů než přidané hodnoty a tím ke snížení produktivity práce ve společnosti (viz. graf číslo 2.2). Vzhledem k tomu, že cca 70 % tržeb společnosti je exportováno, je nutno se věnovat i měnovému riziku. Provedl jsem i rozbor **produktivity práce z přidané hodnoty**, vypočteno dle (viz. seznam vzorců č. 1) a konstatuji, že produktivita od roku 2006 neustále roste. Dále jsem si provedl rozbor i **mzdové produktivity**, která nám udává, kolik přidané hodnoty je zapotřebí vytvořit na 1. Kč mzdových nákladů, vypočteno dle (viz. seznam vzorců č. 2). Když se podíváme na graf č. 2.5, konstatuji, že nejlepší hodnoty dosáhla společnost v roce 2005 a v následujících letech se hodnota zhoršovala až na 2,17 Kč v roce 2007. Následně v roce 2008 došlo k zlepšení na 2,10 Kč.

Graf 2.3: Ukazatele procentní změny za období 2005 až 2008



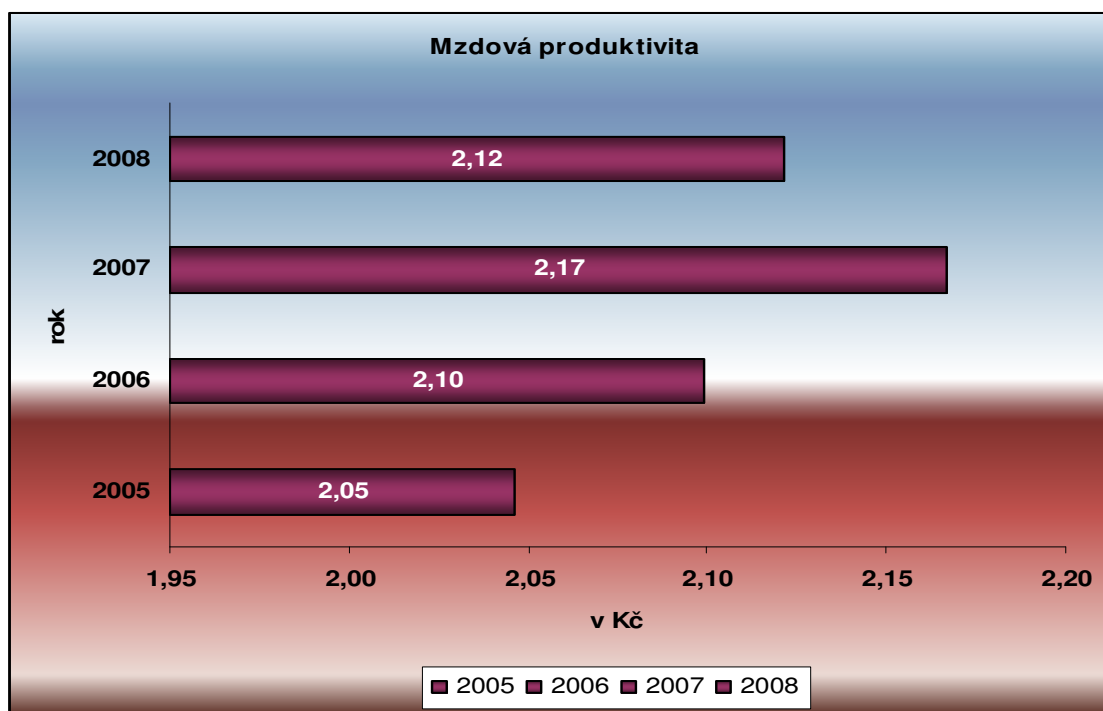
Zdroj: www.justice.cz , upraveno autorem

Graf 2.4: Ukazatele produktivity práce za období 2005 až 2008



Zdroj: www.justice.cz , upraveno autorem

Graf 2.5: Ukazatele mzdové produktivity za období 2005 až 2008

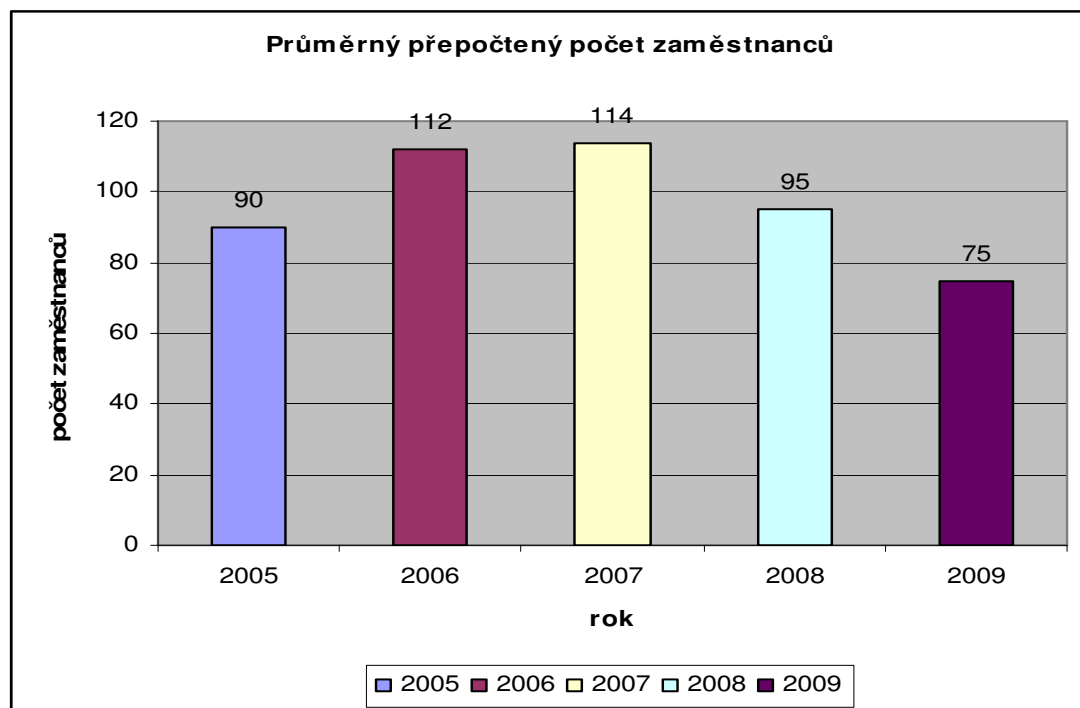


Zdroj: www.justice.cz, upraveno autorem

2.3. Lidské zdroje

Na základě položení otázek vedení společnosti (viz. Příloha číslo 6) jsem zjistil, že ve firmě již existuje samostatný úsek, který se zabývá komplexním řízením lidských zdrojů, ale ve firmě není žádný personalista, pouze existuje 1 kumulovaná pracovní pozice mzdová účetní, která provádí i činnosti z oblasti personalistiky. Strategické cíle v této oblasti stanovuje představenstvo společnosti a personalistiku má na starosti finanční ředitel. V této oblasti si společnost uvědomuje nutnost neustálého rozvoje programu řízení a vzdělávání lidských zdrojů s cílem vybudovat silný expertní potenciál v daných pracovních specializacích ve výrobě, marketingu a ve finančním řízení svých středisek. Na základě kvalifikačního růstu zaměstnanců hodlá přispět k podpoře zaměstnanosti a vzdělanosti v regionu. Za podpory účinné mzdové a sociální politiky a regionálních programů společnosti je společnost schopna dále konsolidovat a zkvalitňovat zaměstnanecký potenciál.

Graf 2.6: Vývoj průměrného počtu pracovníků společnosti ZKDESIGN, a. s. za období 2005 až 2009



Zdroj: Výroční zprávy ZK DESIGN, a. s. upraveno autorem

Tabulka 2.6: Vývoj průměrného počtu pracovníků společnosti ZKDESIGN, a. s. za období 2005 až 2009 dle středisek

	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	90	112	114	95	75
z toho řídicích pracovníků	10	10	20	20	18
Počet zaměstnanců dle středisek:					
Středisko:					
1 Obchod	7	7	9	9	9
2 Kovovýroba	34	42	42	33	21
3 Vývoj	5	5	4	4	4
4 Povrchové úprava	8	16	14	11	8
5 Stolárna	11	11	10	7	8
6 Expedice	11	14	18	16	11
7 Nerez	0	0	0	4	3
9 Správa	14	17	17	11	11

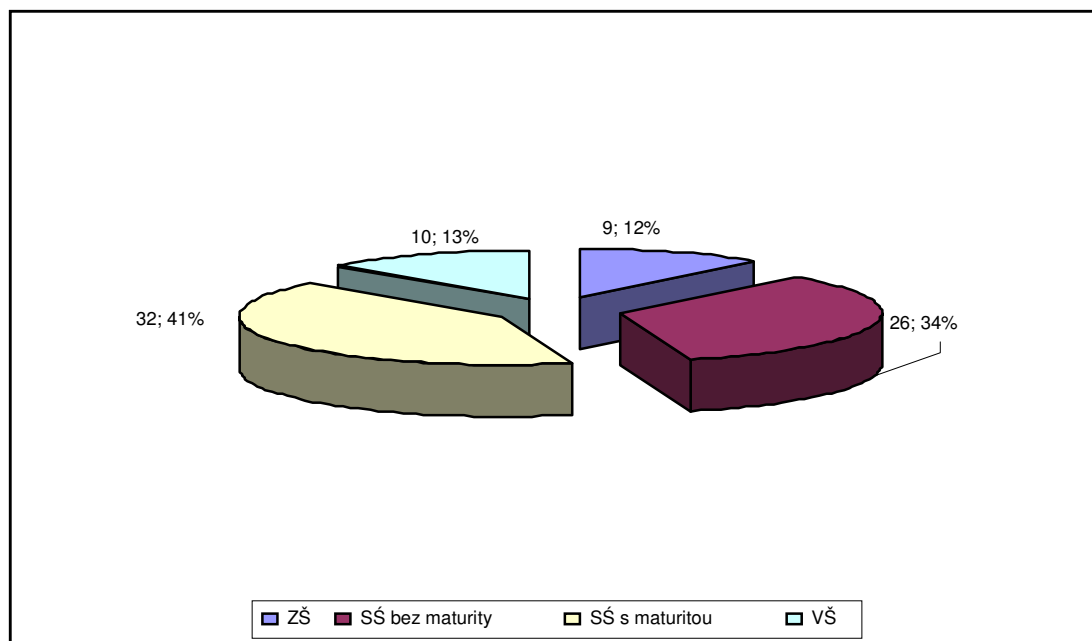
Zdroj: Údaje společnosti ZK DESIGN, a. s. upraveno autorem

Tabulka 2.7: Struktura vzdělání pracovníků společnosti ZKDESIGN, a. s. za období 2009 dle středisek

	Základní vzdělání	SOU bez maturity	SŠ s maturitou	VŠ
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	9	26	32	10
Středisko :				
1 Obchod	0	0	5	4
2 Kovovýroba	4	8	7	2
3 Vývoj	0	1	3	0
4 Povrchové úprava	1	5	2	0
5 Stolárna	1	5	3	0
6 Expedice	3	5	3	0
7 Nerez	0	0	2	1
9 Správa	0	2	6	3

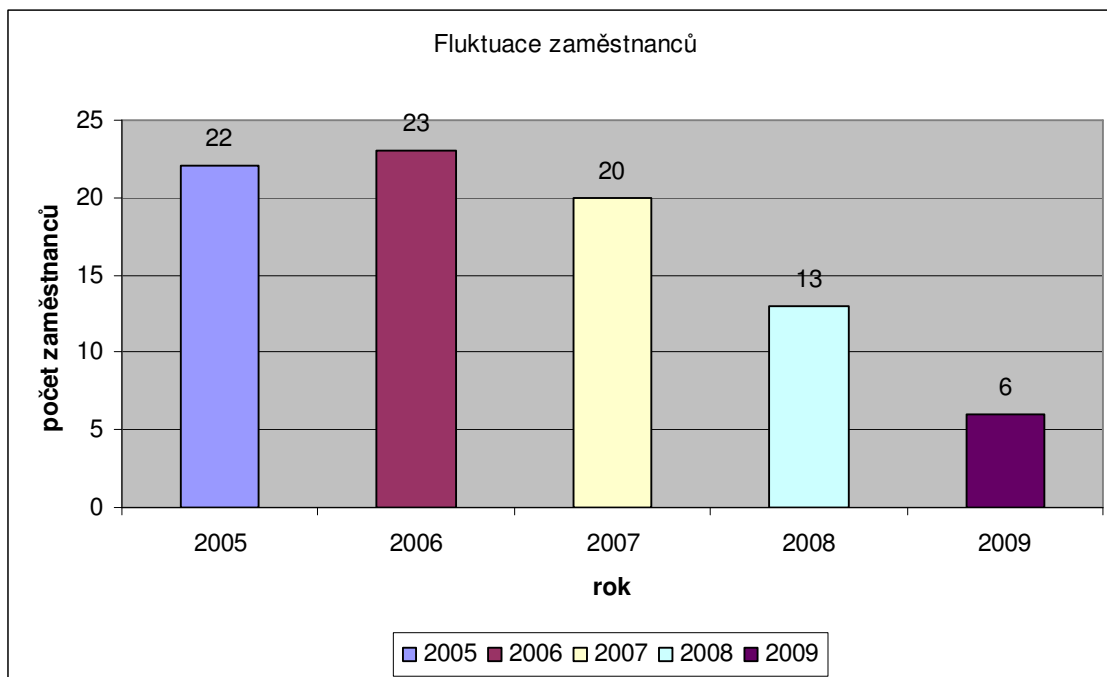
Zdroj: Údaje společnosti ZK DESIGN, a. s., upraveno autorem

Graf 2.7: Struktura dle vzdělání zaměstnanců v roce 2009 v procentech a počtech



Zdroj: Údaje společnosti ZK DESIGN, a. s., upraveno autorem

Graf 2.7: Fluktuace zaměstnanců za období 2005 až 2009



Zdroj: Údaje společnosti ZK DESIGN, a. s., upraveno autorem

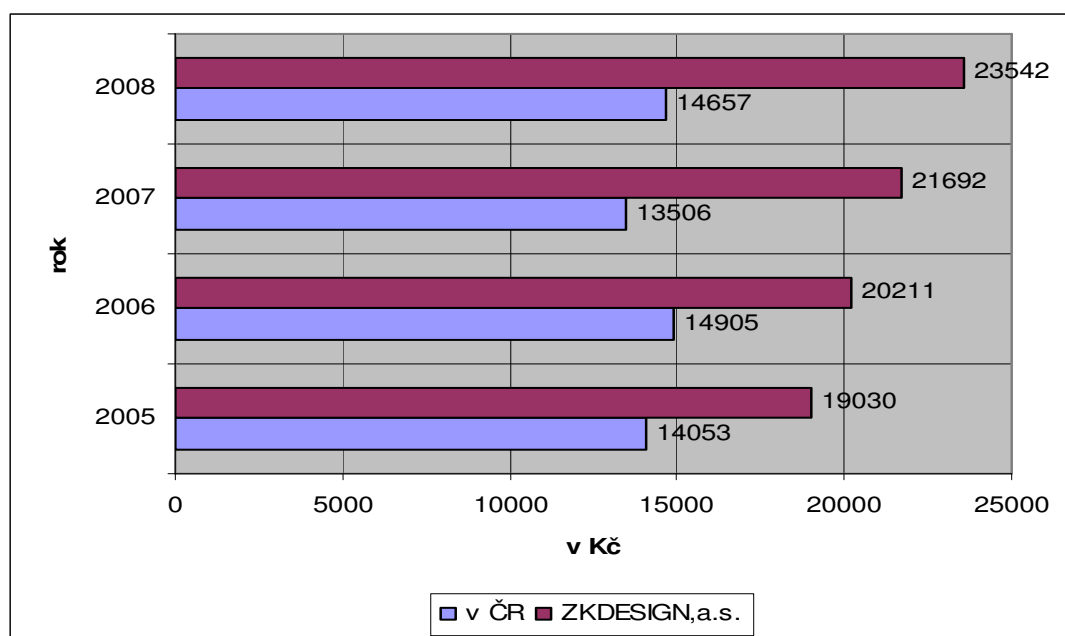
2.4. Mzdová oblast, oblast odměňování , péče o zaměstnance.

Řízení v této oblasti je v společnosti zajištěno finančním ředitelem a útvary, které spadají do jeho kompetence (viz. Příloha číslo 5 – Organizační schéma podniku). Cílem společnosti v mzdové oblasti je nadále udržet vzestupnou tendenci mezd v závislosti na výsledcích jednotlivých středisek. Jejich samofinancováním zajistila společnost pružnější odezvu na dosahované výkony a zpětnou vazbu v organizační struktuře, což přispívá ke zvýšení motivace pro zaměstnance a jejich management. I nadále hodlá uplatňovat systém odměňování založený na vysokém procentu pohyblivé částky platu podle výkonu a kvality práce, který je podstatným a funkčním, motivačním faktorem. V sociální oblasti se zaměří společnost na neustálé zkvalitňování pracovního prostředí a pracovních podmínek. Společnost měla do roku 2009 zavedenou novou koncepci motivačního programu zaměstnanců, kterou chtěla v následujících letech zlepšovat a prohlubovat (viz. Příloha číslo 1). Vzhledem k dopadům finanční krize na společnost a nutnost snižovat osobní náklady, aby společnost byla konkurenceschopná, došlo k jeho pozastavení.

Dále jsem provedl rozbor průměrné hrubé mzdy ve společnosti ZKDESIGN, a.s. a srovnal jsem ji s průměrnou hrubou mzdou ČR (dle údajů ČSÚ) a zjistil jsem, že *(průměrná*

mzda ve společnosti je za rok 2008 nižší o 8.885,--Kč (viz. graf číslo 2.7.), provedl jsem ještě srovnání s průměrnou hrubou mzdou v Moravskoslezském kraji, ta dosáhla za rok 2008 výši 21.524,--Kč , rozdíl činí 6.867,--Kč. Dále jsem ještě porovnal tuto průměrnou hrubou mzdou ke stejné mzdě ve zpracovatelského průmyslu, která za rok 2008 dosáhla 22.691,-- Kč.

Graf 2.8: Srovnání průměrné hrubé mzdy ve společnosti ZKDESIGN, a. s. za období 2005 až 2008 v tis. Kč a v ČR



Zdroj: ČSÚ a ZK DESIGN ,a.s. ,upraveno autorem

3. Analýza stávajícího stavu

3.1. Analýza systému hodnocení

Na základě rozhovorů s pracovníky mohu konstatovat, že ve společnosti probíhá systém hodnocení, měsíční, čtvrtletní a roční, a to dle jednotlivých středisek. V rámci tohoto systému hodnocení je použita metoda analytického hodnocení práce, jehož výsledkem je „Systém typových pozic“, na základě kterého jsou zaměstnanci zařazováni do typových pozic a tarifních stupňů (viz.příloha 1 a 2). Vzhledem k tomu, že mi společnost neposkytla detailní přehled rozpětí tarifních stupňů , tuto problematiku neanalyzuji zcela detailně, i když si dle mého názoru zaslouží značnou pozornost, neboť úzce souvisí se systémem mezd, odměňováním a potažmo i zaměstnaneckými výhodami.

3.2. Analýza systému odměňování a mezd

3.2.1. Mzda

Za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, kterou se rozumí peněžité plnění nebo jiné plnění peněžité hodnoty poskytované zaměstnanci za vykonanou práci.

Mzdu zaměstnance ZK DESIGN, a. s. tvoří:

- § základní peněžní odměna
- § zásluhové odměňování - dodatečné odměny k základní peněžní odměně (jde o tzv. doplňkové mzdové formy a příplatky).

3.2.2. Základní peněžní odměna

V rámci společnosti je základní peněžní odměnou tarifní mzda, která vychází ze zařazení zaměstnance do typové pozice a tarifního stupně podle Systému typových pozic ve společnosti, jenž je dle potřeby obměňován. Tarifní mzdy jsou jednotlivým zaměstnancům stanovovány s přihlédnutím k hodnocení zaměstnanců v rámci stupnic tarifů. Formou mzdového výměru podnik písemně oznamuje svým zaměstnancům výši přiznané tarifní mzdy. Tarifní mzda je poskytována pouze jako základní mzdová forma, tj. jako časová mzda. Časová mzda je obecně uplatňovanou mzdovou formou v ZK DESIGN a určuje se jako součin mzdového tarifu a odpracované doby.

3.2.3. Zásluhové odměňování - dodatečné odměny k základní peněžní odměně

V rámci ZK DESIGN jsou dodatečnými odměnami k základní peněžní odměně tzv. doplňkové mzdové formy a příplatky.

Mezi doplňkové mzdové formy u ZK DESIGN náleží:

- § prémie za výkon a kvalitu
- § odměny za splnění předem stanovených úkolů
- § odměny za hospodářský výsledek (pouze manažerům)
- § mimořádné odměny
- § odměny při významných pracovních výročích

a) Prémie za výkon a kvalitu

Prémie se poskytují všem zaměstnancům v provozu, kterým nejsou stanoveny odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů. Prémie je zaměstnanci přiznána za předpokladu splnění základních dvou kritérií, a to operativní a kvalitativní plnění úkolů zajišťujících dosahování požadovaného výkonu a za pracovní iniciativu a vstřícnost zaměstnance k požadavkům zákazníků a potřebám firmy. Odměna se poskytuje měsíčně dle hodnocení. Při řádném plnění pracovních úkolů v požadované kvalitě náleží zaměstnanci každý měsíc odměna v plné výši. Za nekvalitu a nedostatky v pracovním výkonu je odměna zaměstnanci krácena. Důvody krácení odměny musí být zaměstnanci prokazatelně oznámeny.

b) Odměny za splnění předem stanovených úkolů a hospodářský výsledek

Odměny za splnění předem stanovených pracovních úkolů se poskytují všem managerům středisek a střednímu managementu. Hodnoceným obdobím je kalendářní rok. Pro přiznání odměny je rozhodující plnění úkolů závazně předem písemně stanovených, přičemž u managerů středisek se stanovují nejméně tři ukazatele, u ostatních zaměstnanců nejméně dva ukazatele (1 konkrétní úkol hlavní činnosti vyplývající z popisu pracovní činnosti a komplexní plnění ostatních úkolů). S ukazateli musí být zaměstnanec prokazatelně seznámen před začátkem období, pro které jsou stanoveny. Výše poskytovaných odměn je stanovena dosažitelným stropem a to v závislosti na pracovním zařazení zaměstnance (viz. Příloha č. 3). Výplata odměny v plné výši je podmíněna splněním všech ukazatelů. Při nesplnění každého ze stanovených ukazatelů se odměna snižuje předem stanoveným způsobem. V případě nesplnění všech stanovených ukazatelů se odměna nepřizná. Při lepším plnění stanovených ukazatelů se odměna nezvyšuje. S vyhodnocením odměny a její výše musí být zaměstnanec písemně seznámen. Odměna nenáleží novým zaměstnancům v adaptačním procesu.

c) Mimořádné odměny

Odměny za splnění mimořádných úkolů se poskytují za splnění pracovních úkolů, které se vyskytly mimořádně nebo jednorázově, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné

pracovní úsilí, a dále za výjimečné zásluhy při záchraně života, ochraně bezpečnosti a zdraví zaměstnanců, ochraně majetku podniku, odstranění následků živelných pohrom apod.

d) Odměny při významných pracovních výročích

Odměny při významných pracovních výročích mohou být poskytovány všem zaměstnancům v hlavním pracovním poměru jako uznání a ocenění dlouhodobé záslužné práce při těchto příležitostech:

§ 10 let doby zaměstnání v pracovním poměru u ZK DESIGN nebo jejich právních předchůdců

Mezi příplatky, které ZK DESIGN svým zaměstnancům vyplácí, náleží:

- § příplatky za práci přesčas
- § příplatky za práci v noci
- § příplatky za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

e) Příplatky za práci přesčas

Za práci přesčas náleží zaměstnancům příplatek ke mzdě v rozsahu vykonané práce, ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Za práci přesčas v sobotu / neděli náleží 50 % průměrného hodinového výdělku. Za práci ve svátek náleží zaměstnanci 100% průměrného hodinového výdělku. Pokud bylo za práci konanou přesčas ve stejném rozsahu poskytnuto náhradní volno, příplatek za práci přesčas nepřísluší. Zaměstnancům, kteří pracují ve svátek, náleží kromě odpovídající mzdy i náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek. Za dobu čerpání náhradního volna přísluší zaměstnanci náhrada mzdy ve výši průměrného výdělku.

f) Příplatky za práci v noci

Za práci v noci přísluší zaměstnancům příplatek ke mzdě ve výši 14% průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu.

g) Příplatky za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí

Za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém pracovním prostředí náleží zaměstnanci příplatek ke mzdě ve výši 5,13 Kč za každou odpracovanou hodinu v tomto prostředí.

3.3. Zaměstnanecké výhody

ZK DESIGN poskytuje v rámci zaměstnaneckých výhod svým zaměstnancům:

a) Zkrácenou pracovní dobu

Pracovní doba zaměstnanců je 37,5 hodin týdně

b) Dovolenu nad rámec základní výměry - neposkytuje

c) Příspěvek na pojištění

Zaměstnancům ZK DESIGN přispívá zaměstnavatel na životní pojištění nebo penzijní připojištění, a to dle volby zaměstnance (příspěvek nelze požadovat současně na oba druhy pojištění). Příspěvek je poskytován pouze zaměstnancům, kteří nejsou ve zkušební době:

- § životní pojištění u České pojišťovny (na produkty odsouhlasené předem mezi ZK DESIGN, a. s. a Českou pojišťovnou)
- § penzijní připojištění u penzijních fondů

Tabulka 3.1: Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění

Příspěvek na životní pojištění		Příspěvek na penzijní připojištění	
ve věku	výše příspěvku/měsíčně	ve věku	max. výše příspěvku
Bez omezení limitu věku	Max. 666,- Kč	Bez omezení limitu věku	3 % *

Zdroj: Informace ze ZK Design, a.s., upraveno autorem

Příspěvek na penzijní připojištění je poskytován ve * výši 3 % vyměřovacího základu pro pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti.

d) Příspěvek na stravování

ZK DESIGN poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování ve formě stravenek (vyjma pracovníků, kterým jsou vypláceny cestovní náhrady). Celková hodnota stravenky činí 60,- Kč. Z této hodnoty hradí 55% =33,- Kč organizace, a to 0 Kč z fondu kulturních a sociálních potřeb a 33,- Kč jednotný příspěvek z nákladů organizace. Zaměstnanci hradí 45% =27,- Kč.

f) Příspěvky na rekreaci a zájezdy – není poskytován

g) Příspěvek na dětský tábor – není poskytován

h) Sociální výpomoci – nejsou poskytovány

ch) Dary při pracovním výročí

Peněžní dar při celkové délce práce u ZK DESIGN 10 let a poté za každých dalších 10 let práce u ZK DESIGN až do maximální výše 5.000,- Kč. Jedná se o odměnu poskytovanou prostřednictvím šeků Flexipass.“

Dar při životním jubileu není společností poskytován.

i) Služební automobily i k soukromým účelům

Společnost poskytuje pouze vrcholovému managementu společnosti.

i) Služební mobily

Společnost poskytuje pouze vrcholovému managementu společnosti, vedoucím zaměstnancům, obchodníkům a technologům. Celkově tuto výhodu využívá 25 zaměstnanců společnosti.

i) Ostatní

Společnost v roce 2009 zrušila bodový motivační program ZK Design, který byl hodnocen kvartálně a ročně poskytoval ze sociálního fondu společnosti zaměstnancům další benefity prostřednictvím šeků Flexipass ve výši až 16 tis. Kč na zaměstnance podle pracovního zařazení a splnění podmínek programu. Tyto částky bylo možno čerpat na kulturu, sport, relaxaci, dovolené, vzdělání a zdravotní péči – obdoba systému cafetérií. Tento systém byl využíván v roce 2006 až 2008.

3.4. Zhodnocení aplikační části

3.4.1. Empirické šetření dotazníku

V rámci zhodnocení aplikační části budu používat vlastní empirické šetření, a to formu písemného dotazníku (viz. Příloha číslo 3). Tento dotazník byl konzultován s vedením společnosti a všichni zaměstnanci byli interním informačním systémem požádáni o vyplnění dotazníku. Dotazníky jsem vytiskl a předal v rámci operativních porad na jednotlivých střediscích zaměstnancům. Vyplnění dotazníku zabralo cca 15 minut. V prováděném výzkumu jsem zvolil rozdělení otázek, které mi ověří platnost hypotéz číslo 1 a číslo 2. V dotazníku jsem použil jak otevřené, tak i uzavřené otázky. Dále jsem použil v rámci empirického šetření nestandardizovaného rozhovoru s vedením společnosti a zaměstnanci (okruhy témat jsou uvedeny v Příloze číslo 6).

Výzkum byl proveden v období prosinec až únor roku 2010 ve všech střediscích společnosti mimo řídicích zaměstnanců. Ve společnosti do doby mého empirického šetření bylo provedeno jedno empirické šetření, a to v roce 2008 v rámci mé bakalářské práce. V rámci výzkumu bylo osloveno celkem 57 respondentů. Celkem odpovědělo 42 respondentů, tj. 73,68 % oslovených.

Tabulka 3.2: Rozbor zaměstnanců ZK DESIGN, a.s. zahrnutých do výzkumu

Zaměstnanci dle středisek:	Počet respondentů
1 Obchod	2
2 Kovovýroba	17
3 Vývoj	2
4 Povrchové úprava	7
5 Stolárna	7
6 Expedice	10
7 Nerez	2
9 Správa	10
Celkem	57

Zdroj: Údaje společnosti ZK DESIGN, a. s., upraveno autorem

Následně provedu:

- 1. Zhodnocení dotazníku**
- 2. Zhodnocení systému odměňování**
- 3. Ověření hypotéz**

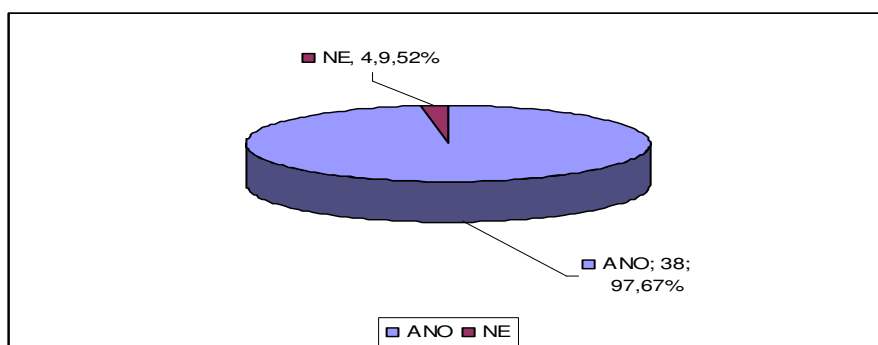
Díličmi výstupy empirického šetření bude potvrzení hypotéz číslo jedna a dva.

3.4.2. Ověření hypotézy č. 1.

K ověření a zhodnocení hypotézy č.1. jsem položil respondentům v dotazníku otázku viz. Příloha číslo 3, provedl jsem vyhodnocení výsledků pomocí aplikace MS Excel, které jsou uvedeny v grafech číslo 3.1 až 3.5 a další grafy jsou uvedeny (Příloze číslo 7), a vyhodnocení analýzy systému odměňování, které je uvedeno v kapitole 3.2.

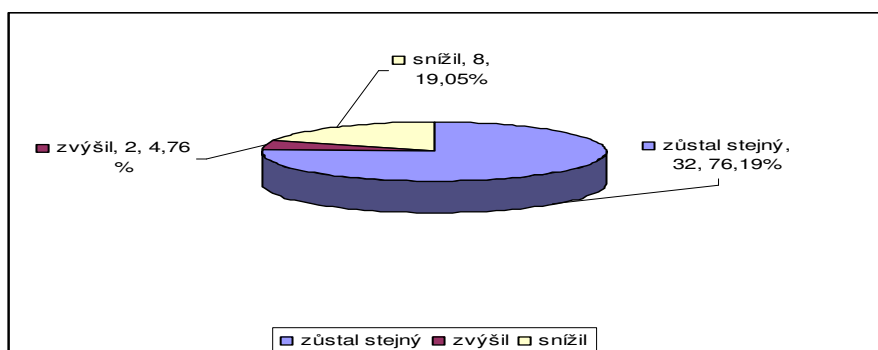
Na základě této analýzy vyplynuly problémové oblasti, které bude nutno ve firmě upravit, změnit, řešit. Závěrem této části je přijetí či nepřijetí hypotézy č.1.

Graf 3.1: Změnil se způsob Vašeho odměňování během roku 2009



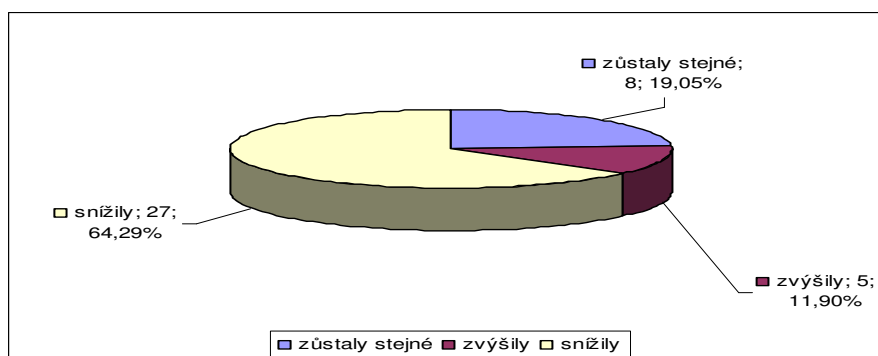
Zdroj: výzkum autora

Graf 3.2: Váš základní plat se v roce 2009 změnil



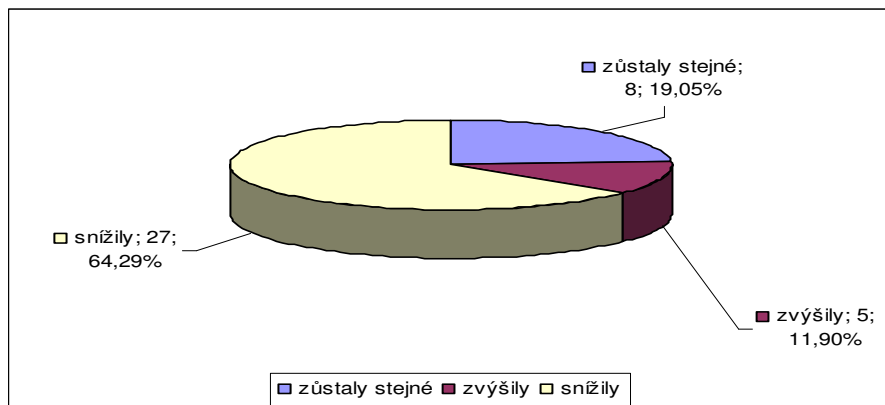
Zdroj: výzkum autora

Graf 3.3: Vaše ad hoc (příležitostné) odměny se v roce 2009 oproti roku 2008



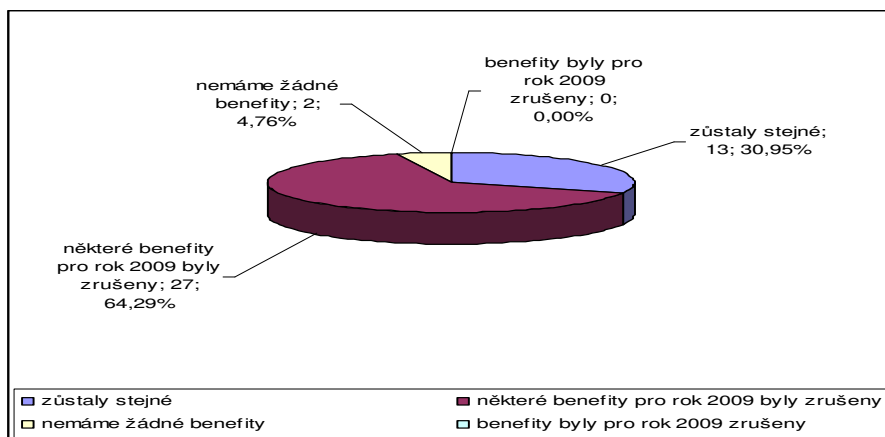
Zdroj: výzkum autora

Graf 3.4: Vaše výkonnostní bonusy za rok 2009 se oproti roku 2008



Zdroj: výzkum autora

Graf 3.5: Vaše benefity (zaměstnanecké výhody) v roce 2009



Zdroj: výzkum autora

V rámci mého šetření, jak zaměstnanci hodnotí, vnímají provedené změny v oblasti odměňování, došel jsem k následujícím zjištěním:

Došlo ke změně způsobu odměňování, uvádí dle výzkumu 90,48 % respondentů

Došlo ke změně základního platu, uvádí dle výzkumu celkem 23,81% respondentů, z toho snížení uvádí 19,05% respondentů a zvýšení pouze 4,76% respondentů

Došlo ke změně příležitostních odměn, uvádí dle výzkumu 76,19% respondentů, z toho snížení uvádí 64,29% a zvýšení 11,90%

Došlo ke změně výkonnostních odměn, uvádí dle výzkumu 45,24% respondentů, z toho snížení uvádí 35,71% a zvýšení 9,52%

Došlo ke změně zaměstnaneckých výhod, uvádí dle výzkumu 69,05% respondentů, z toho, že došlo ke zrušení některého ze zaměstnaneckých výhod uvádí 64,29 % a nepobírá žádnou zaměstnaneckou výhodu uvádí 4,92% respondentů.

Dále jsem zjišťoval, zda tyto změny mohou mít vliv na případný odchod zaměstnanců ze společnosti, a to i s ohledem na poznatky z předešlého průzkumu,

který jsem provedl v roce 2008, vyplynulo, že je jasně nejdůležitějším faktorem jejich spokojenosti celková výše odměny. Dalšími faktory spokojenosti pro zaměstnance jsou zaměstnanecké výhody, perspektiva další kariéry, jednání nadřízeného a motivační program.

Na základě v minulosti zjištěných výše uvedených faktorů konstatuji v rámci dotazníkového šetření následující:

O změně zaměstnavatele uvažuje 21,43% respondentů, spokojeno je se zaměstnáním 35,71 % respondentů a 42,86% respondentů vyčkává na příležitost ke změně

Pro 59,52% respondentů není výše stávající mzdy důvodem ke změně zaměstnavatele, ale 40,48% respondentů hodnotí svou stávající mzdu jako důvod k potenciální změně zaměstnavatele, z tohoto 16,67% respondentů by tak učinilo ihned a 23,81% respondentů tak učiní, pokud nedojde ke změně v roce 2010

Pro 30,95% respondentů je rozhodujícím faktorem při volbě zaměstnavatele jistota práce a 21,43% respondentů uvádí prestiž zaměstnavatele

38,10% respondentů uvádí, co je nejvíce naplňuje v současném zaměstnání a to pocit, že mají práci a 21,43% respondentů uvedlo vztahy na pracovišti, na opačném žebříčku je např. 4,76% respondentů, kteří uvádějí pochvalu a uznání od nadřízeného, 2,38% respondentů uvádějí perspektivu postupu

33,33% respondentů si plánuje a očekává kariérní postup, 66,67% respondentů je spokojeno se svým pracovním místem

35,80 respondentů uvádí, že jejich zkušenosti převyšují požadavky na jejich pracovní pozici

45,42% respondentů uvádí, že probíhá hodnocení práce minimálně 1 krát za rok, 14,29% respondentů uvádí, že probíhá hodnocení občas a 16,67% respondentů uvádí, že neprobíhá vůbec

Pro 83,33% respondentů jsou hodnotící kritéria dobře srozumitelná a zná je

Pro 71,43% respondentů jsou cíle (kritéria), která splnitelná, 19,05% respondentů uvádí, že cíle jsou příliš vysoké

50% respondentů uvádí, že dostávají zpětnou vazbu na odvedenou práci při formálním hodnocením v mezech a 28,57% respondentů uvádí, že ji dostávají, ale náhodně

35,71% respondentů uvádí, že výsledky hodnocení ovlivňují výši mzdy a bonusů,

28,57% respondentů uvádí, že pouze občas, 19,05% respondentů uvádí 33,33% respondentů uvádí, že forma a metody hodnocení ve firmě jsou spravedlivé, 26,19 % respondentů uvádí, že někdy, 19,05% respondentů uvádí, že jen pro některé typy zaměstnanců, 21,43% respondentů uvádí, že je systém špatně nastaven 47,62% respondentů uvádí, že nedostávají odměnu za práci navíc, která nesouvisí s jejich pracovní náplní, 35,71% respondentů uvádí, že dostávají odměny za práci navíc, ale pouze někdy a 16,67% respondentů uvádí, že dostávají vždy odměnu za práci navíc

61,90% respondentů uvádí, že nedochází k pravidelnému přehodnocování jejich výše mezd

78,57% respondentů uvádí, že nedochází k proplácení přesčasů (zde je nutno říci, že společnost dodržuje zákonné normy a primárně si zaměstnanci vybírají přesčasy ve formě volna, a to v době, kdy dochází k poklesu zakázkové náplně společnosti ZK DESIGN, a.s.)

Na tomto místě je podle mého názoru nutné se ptát, zda jsou všechny změny v systému odměňování řádně předem připraveny, analyzovány a je-li před realizací změny proveden průzkum mezi zaměstnanci nebo je to pouze rozhodnutí managementu společnosti, zda provedou změny v oblasti odměňování? Povedou provedené změny ke zvýšení motivace zaměstnanců a tím i ke zvýšení výkonnosti, je společnost schopna udržet kvalitní pracovníky nebo vede k pouhé průměrnosti?

Při analýze základní mzdové složky je tarifní mzda, která vychází ze zařazení typové pozice do tarifních stupňů. Rozsah jednotlivých tarifních stupňů by měl umožňovat diferenciaci výše tarifní mzdy nejen dle typové pozice, ale i znalostí, schopností, zkušeností a výkonu konkrétního pracovníka. Na druhé straně je ovšem nutné také zdůraznit, že ve společnosti ZK Design, a. s. neexistuje kolektivní smlouva, která by zvýšila tlak zaměstnanců na úpravu tarifních stupňů a dodatečných odměn k základní peněžní odměně. S odvoláním na zákoník práce a zákon o mzdě, které ukládají povinnost zajistit stejnou odměnu za stejnou práci vykonávanou ve stejných pracovních podmínkách, je snahou společnosti postupné dorovnání tarifních mezd tak, aby byly odstraněny vysoké rozdíly ve stejných tarifních stupních. Úpravy tarifních mezd jsou prováděny vždy k 1. dubnu daného roku. Úpravy tarifních mezd navrhuje vedoucí pracovník na základě hodnocení dlouhodobého pracovního výkonu podřízených zaměstnanců.

Jak je patrné z analýzy ve mzdové oblasti jsou k zamyšlení otázky: Zda nastavený systém motivuje nadprůměrně schopné nebo dokonce špičkové pracovníky? Proč by měli kvalitní pracovníci vynakládat úsilí a odvádět nadprůměrný výkon, když tento nebude v konečném důsledku odměněn a naopak průměrnému či dokonce podprůměrnému pracovníkovi bude v souladu se záměrem jeho tarifní mzda navýšena? Nedotuje schopný pracovník svým standardně kvalitním výkonem pracovníky průměrné? Proč usilovat o maximální výkon, když systém odměňování není schopen tento výkon ohodnotit? Odměny jsou nastaveny jako fixní částka mzdy, na kterou má každý pracovník „nárok“ při dodržení předem stanovených kritérií. Při nesplnění kritérií je pak zaměstnanec trestán. Variabilní složka tvoří dle sdělení managementu firmy cca 20 % z celkové peněžní odměny. Systém hodnocení nevede dle mého názoru k maximalizaci výkonu jednotlivých pracovníků a pracovišť. Navíc tento způsob nastavení odměn má nastavenou určitou horní hranici a tudíž i nastavenou hranici aktivity jednotlivých pracovníků, přičemž rozdíl odměny mezi oběmi krajními mezemi výkonu je u většiny pracovníků relativně nepatrný.

A právě mimořádné bonusy za zhotovení zakázky v dřívějších než stanovených termínech jsou tou pozitivní složkou odměňování, která chybí u tarifních mezd, odměn za výkon a kvalitu, resp. odměn za splnění předem stanovených úkolů. Právě tato činnost podporuje pozitivní myšlení a může být pozitivní složkou motivace. Na základě dotazování vedení společnosti mi bylo sděleno výkonným ředitelem, použiji jeho slova :

„ Změny v odměňování jsou přímo závislé na hospodářské výkonnosti firmy. S celostátním průměrem se nemůžeme srovnávat, protože struktura našich zaměstnanců je odlišná, v době dopadů finanční krize, snížení zakázkové náplně jsme museli přistoupit urychleně k redukci osobních nákladů a proto jsme i provedli zrušení jednoho zaměstnaneckého benefitu vyplývajícího z motivačního programu „

V rámci ověřování vývoje průměrné mzdy zaměstnanců společnosti konstatuji, že dlouhodobě zaostává za celostátním průměrem, ale i za průměrnou mzdou v Moravskoslezském kraji (za rok 2008 průměrná mzda činila 14 657,-- Kč oproti ČR 23.542,-- Kč a Moravskoslezskému kraji 20.912,--Kč).

Pokud se nespokojíme s pouhým konstatováním, že celková průměrná mzda zaměstnanců společnosti dlouhodobě zaostává za celostátním průměrem, ale dáme tuto skutečnost do souvislosti s tím, že pro většinu zaměstnanců společnosti je rozhodující výše celkové odměny, docházím k názoru, že ZK DESIGN, a. s. se zrušením motivačního programu (byl zaveden plně v roce 2007) opětovně zvýšila riziko fluktuace. Proto navrhuji, aby společnost posoudila možnost zavedení tohoto systému zpět dosetému odměňování

(např. až se zvýšením výkonnosti společnosti). *Fluktuace za rok 2008 činila 13,68 % a tímto zvýšení dochází i ke zvýšení nákladů na zaškolení.* Současná situace na trhu práce se v současné době velmi změnila, není problém na trhu práce najít zaměstnance, ale kvalitních potenciálních zaměstnanců se zkušenostmi nebo specialisty v technických profesích je i v dnešní době velmi složité najít (obsluha CNC strojů, svářeč, technolog, apod.). Z osobních rozhovorů se zaměstnanci společnosti a několikaleté praxe vím, že zejména mladí perspektivní zaměstnanci od společnosti odcházejí. Je nutno si uvědomit, že zaškolení zaměstnance stojí nemalé finanční prostředky a svou roli zde hraje i hledisko času.

Tabulka 3.3: Fluktuace zaměstnanců ZK Design, a. s.

Rok	Fluktuace v %	Fluktuace v počtu zaměstnanců
2005	24,44 %	22
2006	23,20 %	23
2007	17,54 %	20
2008	13,68 %	13

Zdroj: Údaje společnosti ZK DESIGN, a. s. upraveno autorem

Jak uvádí D. Brožová: „Vyšší než rovnovážnou mzdou firmy motivují pracovníky k plnění povinností a ke zvyšování jejich pracovního úsilí. Pracovní místa s vysokou mzdou si budou chtít pracovníci udržet, a proto se budou snažit podávat co nejlepší výkon. ... V případě rovnovážné mzdy tento motivační aspekt k výkonu odpadá, protože pracovník může najít jinou práci za stejnou mzdu. ... Pokud firma motivuje pracovníky k vyšším výkonům vyšší mzdou, snižuje tak zároveň náklady spojené s hlídáním a kontrolou pracovníků, zda plní svoje pracovní povinnosti. Tato kontrola bývá vždy stejně nedokonalá.“²⁹

Na závěr vyhodnocení jsem provedl i rozbor investic společnosti ZK DESIGN, a.s. do vzdělávání a musím konstatovat dle tabulky 3.4, že společnost od roku 2007 snižuje investice do vzdělávání svých zaměstnanců a v roce 2009 činily náklady na vzdělávání ve společnosti na jednoho zaměstnance měsíčně 102 Kč.

Tabulka 3.4: Rozbor investice do vzdělávání ve společnosti ZK Design, a. s. v letech 2007 až 2009 na jednoho zaměstnance za měsíc

	2007	2008	2009
Celkové náklady na vzdělávání za rok	522	180	92
Celkové náklady na vzdělávání na 1.zaměstnance / 1.měsíc	382	158	102

Zdroj: Údaje společnosti ZK DESIGN, a. s. upraveno autorem

²⁹ BROŽOVÁ, D. Vyšší mzdy šetří firmám náklady. *Moderní řízení*, 2001, roč. 36. č. 4, s. 58-60

Jak uvádí personální agentura Robert Half ze dne 6. května 2009 *je při vybírání zaměstnání víc než kdy dřív důležitá finanční situace nového zaměstnavatele. Shodně se na tom šest z deseti společností podnikajících v České republice.*³⁰

Na základě zprávy z průzkumu ING ze dne 28.května.2009 „Jak krize ovlivňuje zaměstnanecké výhody“, se uvádí:³¹

Vliv krize na zaměstnance:

- 1) Vliv celosvětové finanční krize se v roce 2009 projeví **propouštěním zaměstnanců ve 33 %** dotazovaných firem, přičemž 15 % firem již stavy zaměstnanců redukovalo.
- 2) Některé společnosti také krátí pracovní dobu, propouštějí zaměstnance na dobu určitou a ukončují spolupráci s personálními agenturami.

Změna mzdového systému:

- 1) **O restrukturalizaci mzdového systému** uvažuje **38 %** všech tázaných společností. Změna se týká **53 %** společností, které zaznamenaly hospodářskou krizi ve svém podnikání.
- 2) Restrukturalizace mzdového systému konkrétně znamená především **zrušení 13. a 14. platů (55,6 %)**.
- 3) Zástupci společností také v otevřené části otázky ve více než **22 % případů** zmiňovali, že **omezí bonusy za využití fondu pracovní doby**.

Změna nabídky zaměstnaneckých výhod:

- 1) V roce **2008** se k využívání programu zaměstnaneckých výhod přihlásilo **98 %** společností.
- 2) Změnu v nabídce zaměstnaneckých výhod pro rok **2009** chystá celkem **61 %** společností – **29 %** v **daňově nezvýhodněných** benefitech, **32 %** v benefitech **daňově zvýhodněných**.
- 3) Celkem **39 %** společností změnu neplánuje.

³⁰ zdroj http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHI/Workplace_survey.asp

³¹ zdroj <http://www.ing.cz/>

Ověření 1. hypotézy :

Vzhledem k uvedeným skutečnostem, které vyplynuly z analýzy systému změn v odměňování, empirického šetření i osobních rozhovorů, konstatuji, že:

Potvrzuji hypotézu č.1,jelikož :

Hrozí potenciální riziko odchodů zaměstnanců společnosti s ohledem na provedené změny v systému odměňování u ZK DESIGN, a.s

Je ovšem nutno říci, že zaměstnanci společnosti ZK Design, a. s. si uvědomují, jaká je situace na trhu práce a proto preferují dnes jistotu a stabilitu zaměstnání, ale existuje zde vysoké riziko, že společnost opustí nejen nekvalifikovaní zaměstnanci, ale zkušení, zapracovaní, kvalifikovaní zaměstnanci. Chápu, že srovnání s průměrnou hrubou mzdou může být zavádějící, ale určitě by se měl top management minimálně nad tímto zamyslet. Vzhledem k velikosti firmy existují omezené možnosti kariérového postupu a proto si myslím, že se tomuto problému společnost nevyhne ani v budoucnosti. Je však nutno v systému hodnocení podchytit talenty a následně s nimi vhodně pracovat.

3.4.3. *Ověření hypotézy č.2*

K ověření a zhodnocení hypotézy č. 2. jsem položil respondentům v dotazníku otázku číslo 24. Jaké zaměstnanecké výhody jsou pro Vás nejdůležitější? (Dotazník je uveden v Příloze číslo 3). Dále jsem provedl vyhodnocení otázky č. 2 z dotazníku viz. graf číslo 3.7 a zhodnocení analýzy systému zaměstnaneckých výhod, které bylo uvedeno v kapitole 3.3.

Na základě této analýzy vyplynuly problémové oblasti, které bude nutno ve firmě upravit, změnit, řešit. Závěrem této dílčí části je přijetí či nepřijetí 2. hypotézy.

Společnost v rámci zaměstnaneckých výhod **neuplatňuje** :

- § vstupenky do bazénů, posiloven, fitcenter, wellness center, lázní, sportovních klubů, nákupních a zábavných center
- § příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování
- § vzdělávání, jazykové kurzy, vzdělávací pobyty
- § příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc
- § vitamíny, vakcíny proti chřipce

- § sick day (v podstatě placené dny nemoci)
- § sociální výpomoc nejbližším pozůstalým ze sociálního fondu
- § sociální výpomoc k překlenutí mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie
- § zvýhodněné peněžní půjčky
- § slevy na bankovní produkty pro zaměstnance firmy včetně zvýhodněných úvěrových produktů
- § systém cafetérie

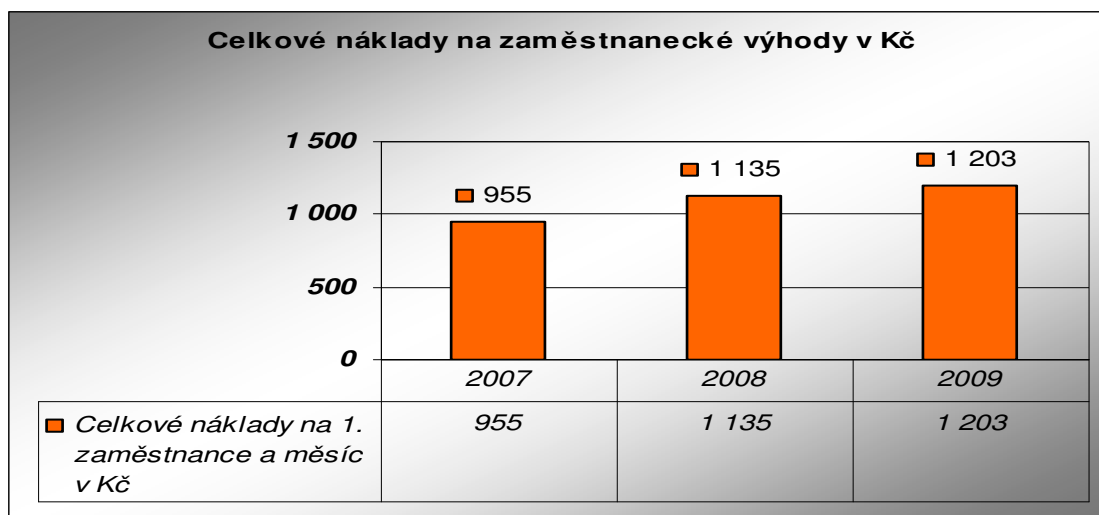
V grafu číslo 3.6 uvádím pro přehled měsíční příspěvek na zaměstnance v rámci zaměstnaneckých výhod. Konstatuji, že od roku 2007 dochází ke zvýšení měsíčního příspěvku na zaměstnance a je zřejmé, že si firma uvědomila důležitost problematiky zaměstnaneckých výhod v tržním prostředí. Je zajímavé, že i když společnost zrušila motivační program, došlo k růstu měsíčního příspěvku společnosti v oblasti zaměstnaneckých výhod, toto bylo způsobeno snížením počtu zaměstnanců.

Tabulka 3.5: Náklady na zaměstnanecké výhody zaměstnanců ZK Design, a.s.

Náklady na zaměstnanecké benefity:	2007	2008	2009
Celkové náklady	1306	1294	1083
Z toho:			
PF	214	225	209
Stravenky	710	734	483
Životní pojištění	382	335	391
Používání služebního mobilu	ANO	ANO	ANO
Používání služebního auta i k soukromým účelům	ANO	ANO	ANO
Týden dovolené navíc	NE	NE	NE

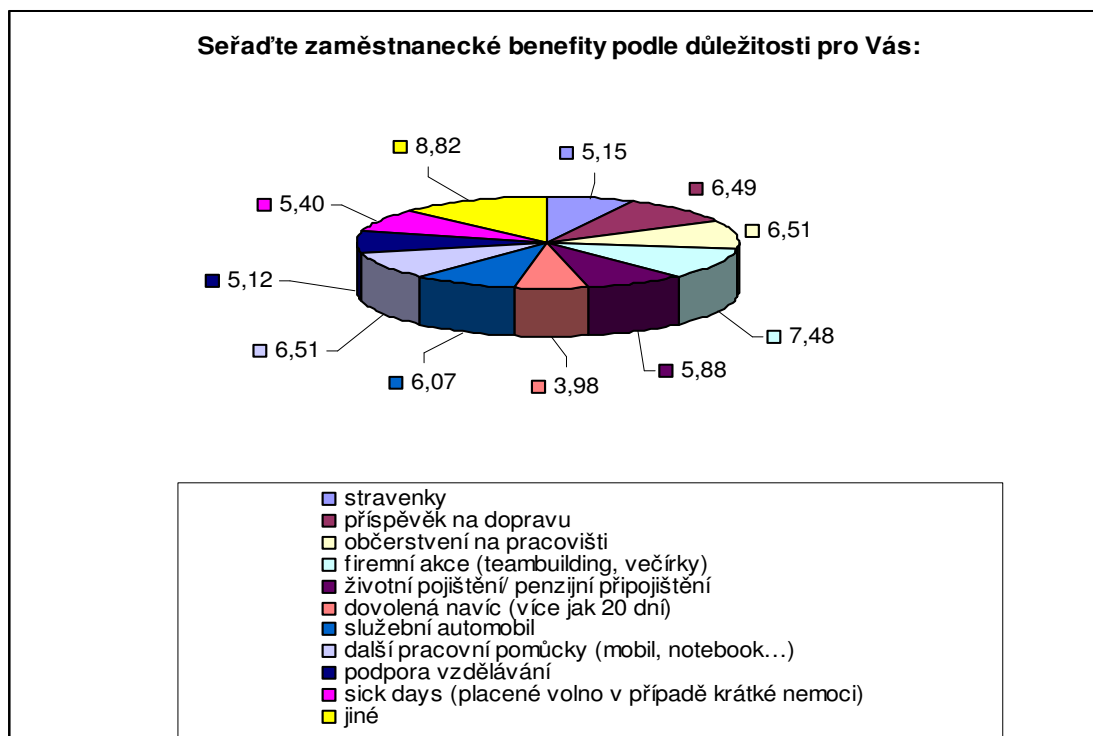
Zdroj: Informace ZK Design, a.s. (upraveno autorem)

Graf 3.6: Měsíční příspěvek ZK Design, a.s. v rámci zaměstnaneckých výhod na 1. zaměstnance



Zdroj: Informace ZK Design ,a.s. (upraveno autorem)

Graf 3.7: Seřazení zaměstnaneckých výhod podle důležitosti pro zaměstnance.



Zdroj: výzkum autora

Na základě vyhodnocení otázky číslo 25 z dotazníku konstatuji, že na základě údajů uvedených v Grafu 3.7 respondenti ***nejvíce preferují tyto zaměstnanecké výhody:***

Vyhodnocení bylo provedeno dle průměru pořadí. Nejvíce respondentů by uvítalo ***týden dovolené navíc*** a tím se potvrzuje i závěr výsledku průzkumu z roku 2006, kdy tuto zaměstnaneckou výhodu chtělo 67,65% respondentů, dále ***příspěvek zaměstnavatele na vzdělání, příspěvek na stravenky a sick days***.

Vyjádření některých respondentů dále potvrzuje mé poznatky zjištěné při osobních rozhovorech se zaměstnanci, které ***poukazují na nedostatečnou informovanost jednotlivých zaměstnanců o důvodech a rozsahu změn v zaměstnaneckých výhodách***.

Ověření 2. hypotézy :

Vzhledem k uvedeným skutečnostem, které vyplynuly z analýzy systému zaměstnaneckých výhod, konstatuji, že:

Nepotvrzuji hypotézu č.2, jelikož

Byly provedeny změny v systému zaměstnaneckých výhod u ZK DESIGN, a.s., které ne zcela motivují zaměstnance ke zvýšení výkonnosti.

Je ovšem nutno podotknout, že firma ZK Design, a.s. se snažila reagovat na tuto problematiku již v roce 2006 a zavedla některé nové benefity, a to ***příspěvek na penzijní a životní pojištění, poukázky Flexipass ve výši až 16 tis. Kč na zaměstnance*** podle pracovního zařazení a splnění podmínek programu motivace. Tyto poukázky bylo možné čerpat na kulturu, sport, relaxaci, dovolené, vzdělání a zdravotní péči – obdoba systému кафетерии. Tento motivační program byl v roce 2009 zrušen, a to s ohledem na pokles výkonnosti společnosti. Žádný nový druh zaměstnanecké výhody společnost od roku 2006 nezavedla. ***Na základě mého zjištění*** uvedeného v této kapitole ***konstatuji, že provedené úpravy se nestaly zcela účinnou motivační složkou odměňování a systém zaměstnaneckých výhod ne zcela motivuje zaměstnance ke zvýšení výkonnosti. Poskytované zaměstnanecké výhody považují zaměstnanci již za standardní, které byly zavedeny v minulosti.***

3.4.4. Zhodnocení systému odměňování

Na základě zhodnocení skutečného systému odměňování ve společnosti a dále na základě výsledku empirického šetření konstatuji, že systém je funkční, ale přesto vykazuje řadu problémových oblastí, které jsem rozdělil do tří oblastí:

1) Oblast odměňování

Výše průměrné mzdy ve společnosti

Struktura odměňování

Komunikace s nadřízeným (uznání, pochvala, zpětná vazba k výkonu a k odměňování)

2) Oblast zaměstnaneckých výhod

Upravit strukturu zaměstnaneckých výhod

3) Ostatní činnosti

Fluktuace zaměstnanců

Nízké investice společnosti do vzdělávání

4. Návrhy a doporučení

Za prvé :

V systému odměňování u ZK Design, a. s. vedení společnosti **doporučuji provést následující změny:**

§ **Provést úpravu tarifních stupňů, aby více reflektovala na schopnosti, dovednosti a vzdělání zaměstnanců** (vzhledem k tomu, že jsem nedostal povolení společnosti uvést detailní rozbor těchto tarifních stupňů, nemám vypočten ekonomický dopad tohoto doporučení.

§ Do výplaty dodatečných odměn k základní peněžní odměně **doporučuji zavést ve společnosti soutěž o Nápad roku 2010, který povede k úspoře nákladů, ke zlepšení procesů, ke zvýšení motivace zaměstnanců, k odhalení kreativních zaměstnanců ve společnosti** (kalkulovaný dopad -ocenit 3 nejlepší nápady, a to ty, které přinesou společnosti největší úsporu, odhad nákladů 100 tis. Kč – 1. místo 50 tis. Kč, 2. místo 30 tis. Kč, 3. místo 20 tis. Kč), následně zavést určité procento z každoroční úspory tomuto zaměstnanci, abychom je motivovali k dalším nápadům a inovacím. Hlavně upozorňuji na jasnou transparentnost, důležitost informovanosti a v komisi, která bude vyhodnocovat nápady, účast zaměstnanců, aby byli přesvědčeni o objektivitě celého procesu.

§ **Na úkor zvýšení tarifních mezd upravit výkonové odměňování včetně zavedení týmové odměny**, aby odpovídalo mimořádnému osobnímu výkonu, nejen zaměstnance, ale týmu, celého střediska a v neposlední řadě odměnu za roční hospodářské výsledky firmy s rozdělením dle pracovních pozic. Odměňování s vyšším podílem výkonové odměny může být nástrojem, jak udržet velmi kvalitní zaměstnance a také si myslím, že toto je způsob, jak přilákat ty nejvýkonnější zaměstnance.

§ Ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců **zavést systém i nefinanční motivace**, a to **zvýšením samostatnosti práce, získáváním nových zkušeností v jiných střediscích ve společnosti, zvýšení osobní sebedůvěry.**

§ **Transformovat způsoby komunikace uvnitř podniku, které je nutné založit na otevřené zpětné vazbě všech pracovníků.**

§ **Zahrnout do systému odměňování pochvalu, formální uznání.**

Za druhé:

V systému zaměstnaneckých výhod u ZK Design, a. s. vedení společnosti doporučuji provést následující změny:

§ *Navrhuji rozšířit zaměstnanecké výhody o:*

Týden dovolené navíc

Kalkulovaný dopad: 360 tis. Kč za rok, výpočet byl proveden orientačně z údaje průměrné hrubé mzdy / 4. týdny. Dle mého názoru zavedení této změny sníží riziko odchodů perspektivních zaměstnanců a jistě se sníží kalkulovaný dopad, pokud se sníží náklady na zaškolení každého nového zaměstnance viz. rozbor fluktuace tabulka 3.3.

Příspěvek na vzdělávání

Kalkulovaný dopad: 100 tis. Kč za rok, navrhuji 5 tis. Kč za rok a to pro 20 určených zaměstnanců vedoucími středisek, s validací výkonného ředitele, kteří mají pro firmu potenciál, jako zmírnění rizika potenciálních odchodů perspektivních zaměstnanců *nebo místo výše uvedených navrhovaných zaměstnaneckých výhod lze zvolit:*

Zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod

Kalkulovaný dopad: 500 tis. Kč za rok, kdy jednotliví zaměstnanci čerpají výhody z existující nabídky podle svých potřeb v rámci daného osobního účtu. Pro stanovení rozsahu nabídky zaměstnaneckých výhod zařazených do systému volitelných výhod by bylo nutné provést rozsáhlejší výzkum, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost i stabilitu

Předpokladem zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod je opět otevřená vnitropodniková komunikace s dostatečnou zpětnou vazbou. Proto doporučuji, aby si společnost vždy před rozhodnutím, kterou zaměstnaneckou výhodu bude rušit či zavádět, provedla průzkum citlivosti mezi zaměstnanci a tím minimalizovala dopady do efektivity, výkonnosti a motivace zaměstnanců. To ovšem neznamená, že zaměstnavatel musí všechny návrhy akceptovat. Logicky musí vycházet nejen ze svých možností, ale také z toho, co zaměstnaneckými výhodami sleduje a hlavně jaké výkony společnost dosahuje.

Za třetí:

Na základě navrhovaných doporučení ve výše uvedených dvou oblastech, by mělo dojít ke snížení fluktuace zaměstnanců společnosti.

Zaměřit investice a projekty firmy do vzdělávání zaměstnanců.

Doporučuji zřízení např. školicího střediska v prostorách společnosti ZK Design, a.s nebo účast na měkkých programech např. jazykových, počítačových nebo technických kurzech, které prohloubí, rozšíří a zvýší kvalifikaci zaměstnanců.

Využít prostředky zdrojů Evropské unie v rámci těchto projektů – školicí střediska (operační program podnikání a inovace) a vzdělávání a účast na kurzech (operační program lidské zdroje a zaměstnanost).

Provést detailní analýzu procesu hodnocení zaměstnanců ve společnosti (musí více reflektovat ke schopnostem, znalostem, dovednostem a výkonům zaměstnanců).

Opětovné zavedení motivačního programu, který byl zrušen v roce 2009 (viz. Příloha č.4).

ZÁVĚR

V současné době se nacházíme v dynamicky se měnící ekonomice a dnešní ohrožený stav neustálého růstu klade větší požadavky, nároky na firmy. Ekonomické subjekty jsou díky hypoteční krize v ohrožení a to tím, že se tato krize přelila z bankovního sektoru do reálné ekonomiky. Dopady této krize se dotýkají nejen zaměstnanců firem a podniků, ale i absolventů vysokých, středních škol, kteří daleko hůře hledají uplatnění na trhu práce. Firmy jsou nuceny redukovat počet svých zaměstnanců a hledají cesty k zefektivnění svých procesů a postupů, ale musíme říci, že ekonomická krize přináší i výzvy a příležitosti. Firmy jsou nuceny hledat cesty k implementacím nových technologií, inovace a nové přístupy k řešení nových problémů a situací. Vše, co jsem nyní uvedl, zasáhlo i firmu ZK Design, a.s..

Společnost ZK DESIGN, a.s. je soukromou, výrobní firmou, která měla velmi dynamický vývoj a dále je také nutno podotknout, že vrcholové vedení je shodné s vlastnickou strukturou. Během posledních let firma investovala do nových technologií a procesů finanční prostředky, aby si udržela nebo zvýšila svou konkurenceschopnost. *Do oblasti rozvoje lidských zdrojů bylo ale vloženo minimum finančních prostředků společnosti. Dle mého názoru vedení společnosti tuto oblast mírně podcenilo, nestanovili si jednoznačné cíle pro oblast znalostního managementu a ne zcela podporují rozvoj intelektuálního kapitálu,* zásobárnu kreativity, nových přístupů a nových talentů. Cílem firmy by mělo být díky dobře nastavenému znalostnímu managementu podporovat svůj stálý růst intelektuálního kapitálu ve firmě, a to za použití nových nástrojů na sdílení informací a komunikaci. Firmy, které investují do znalostního managementu, mají větší šanci na překlenutí krize a vytvoření přidané hodnoty při řešení lokálních či globálních problémů.

V oblasti řízení lidských zdrojů konstatuji, že management společnosti řeší tuto oblast intuitivně se snahou používat nové metody a trendy, ale ne vždy zcela systematicky. Toto tvrzení mi potvrdily i výsledky výzkumu, které jsem v této diplomové práci provedl. Chápu, že společnost sleduje hlavně ekonomické cíle, ale změny, které provádí společnost i v personální oblasti, by měly být vždy řádně připraveny, analyzovány a jistě by i prospěl názor zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce nebylo diagnostikování komplexního řízení lidských zdrojů ve firmě, ale pouze systému odměňování. Zdrojem inspirace k napsání diplomové práce byla myšlenka, jak firma ZK DESIGN, a.s. reagovala na dopady ekonomické krize v oblasti odměňování zaměstnanců a fakt, že jsem již napsal v roce 2008 bakalářskou práci k této oblasti. Na tuto bakalářskou práci navazuji, provedl jsem nový empirický průzkum za pomoci anonymního písemného dotazníku a osobních rozhovorů s jednotlivými provozními

pracovníky. Odhalil jsem některé souvislosti, které poukazují na dílčí nedostatky, rizika v efektivitě odměňování a pracovní motivaci jednotlivých pracovníků. ***Výsledky výzkumu potvrzují, že zaměstnanci vnímají, že v oblasti odměňování došlo ke změnám a jako jedno z klíčových zjištění vyplývající z této práce je fakt, že hrozí společnosti potenciální nebezpečí odchodu zaměstnanců a ne vždy to musí být pouze z důvodu finančního ohodnocení, ale i z důvodu omezení profesního a kariérového postupu, rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, komunikace, zpětné vazby k výkonu, pravidelné zpětné vazby zaměřené na spokojenost zaměstnanců.***

Je logické, že v době nejistoty přehodnotili situaci i zaměstnanci a více preferují stabilitu a jistotu zaměstnání než pouze hledisko finanční. Je však velmi důležité podchytit a rozvíjet, náležitě finančně ocenit kreativní zaměstnance. Proto navrhuji, aby si společnost vytýčila další strategický cíl a připravila si akční plán v oblasti řízení lidských zdrojů, a to management talentů. Závěrem chci ještě říci, že oblast odměňování je velmi citlivá pro každou společnost a během zpracování mé diplomové práce jsem neměl možnost vždy zhodnotit všechny potřebné materiály, a to například strukturu tarifních stupňů mezd. Proto i u navrhovaných opatření nejsou vždy provedeny ekonomické dopady pro společnost. Je jen na vedení společnosti, zda navrhovaná opatření bude následně implementovat do reálného života podniku. Dále doporučuji, aby se vedení společnosti soustředilo nejen na zvýšení generovaných toků, které jim přinášejí investované prostředky, ale hledalo i cesty, jak nastavit systém odměňování, aby přilákal potřebný počet kvalitních uchazečů, udržel a rozvíjel potenciál svých zaměstnanců. ***Myslím si, že opětovně mohu konstatovat, že nejdůležitějším prvkem jsou lidé a pokud firma nemá správný personál, pak nikdy nebude mít ani optimální procesy, ani optimální profit.***

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A DALŠÍCH PRAMENŮ

Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. Praha : Grada, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
2. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha : Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
3. BĚLOHLÁVEK, F. *Management*. 1. vyd. Brno: Komputer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
4. CEJTHAMR, V.; DĚDINA J. *Management a organizační chování*. 2. rozšířené vyd. Praha : Grada, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3347-7
5. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH J. M. *Management*. Přel. V. Dolanský; J. Koubek. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
6. HELLER, R. *Jak motivovat druhé*. Přel. M. Koláč; J. Matas. 1. vyd. Praha : Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2
7. HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. vyd. Praha : Grada, 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1
8. MIMICK, R.; THOMPSON, M. *Business diagnostics: evaluate a grow your business*. 2nd ed. Victoria: Trafford, 2006 xiii, 261 s. ISBN 1-55212-7648-8
9. JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. vyd. Praha : Grada, 2005. 116 s. ISBN 80-247-1364-0
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*, 2. vyd. Praha : Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4
11. KOUBEK, J. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2004. 209 s. ISBN 80-7261-116
12. NOVOTNÝ, J.; SUCHÁNEK, P. *Nauka o podniku I*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 184 s. ISBN 80-210-3333-9
13. PETERS, T. J. WATERMAN, R. H. *Hledání dokonalosti : Poučení z nejlépe vedených amerických společností*. Přel. M. Kubím. 1. vyd. Praha : Svoboda-Libertas, 1993. 294 s. ISBN 80-205-0313-7
14. ŠMAJSOVÁ-BUCHTOVÁ, B. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2004. 226 s. ISBN 80-210-3396-7
15. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management : Teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 842 s. ISBN 80-85603-55-1

Odborné časopisy

1. BROŽOVÁ, D. Vyšší mzdy šetří firmám náklady. *Moderní řízení*, 2001, roč. 36, č. 4 , s. 58-60.

Zákonné a podzákonné normy

1. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.
2. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí.
3. Nařízení vlády č. 447/2000 Sb., o způsobu usměrňování výše prostředků vynakládaných na platy a na odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců odměňovaných podle zákona o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech.
4. Nařízení vlády č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čistících a dezinfekčních prostředků.

Internetové zdroje

1. BARDYOVÁ, J. Držíte krok s trendy v odměňování?. [online]. Dostupný na WWW: <http://www.pwc.com/cz>
2. SOUKUPOVÁ, K. Zaměstnanci si na benefity zvykli a od zaměstnavatelů je očekávají. [online]. Dostupný na WWW: <http://www.podnikatel.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-v-krizi>
3. Zaměstnanecké výhody ve firmách ubývají. O jaké výhody můžete přijít [online]. Dostupný na WWW: <<http://www.nasepenize.cz/zamestnanecke-vyhody-ve-firmach-ubyvaji-o-jake-vyhody-muzete-prijit-5759>>
4. <http://www.roberthalf.cz>
5. <http://www.ing.cz>
6. <http://www.zkdesign.cz>
7. <http://www.justice.cz>
8. <http://www.csu.cz>

Ostatní zdroje

1. Výroční zpráva ZK Design, a.s. za rok 2005
2. Výroční zpráva ZK Design, a.s. za rok 2006
3. Výroční zpráva ZK Design, a.s. za rok 2007
4. Výroční zpráva ZK Design, a.s. za rok 2008

SEZNAM ZKRATEK A SYMBOLŮ

ROCE Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu

ROE Ukazatel rentability vlastního kapitálu

ROA Ukazatel rentability aktiv

ČSÚ Český statistický úřad

SEZNAM GRAFŮ

Graf 2.1: Struktura výrobního programu

Graf 2.2: Základní ekonomické charakteristiky společnosti za období 2005 až 2008

Graf 2.3: Ukazatele procentní změny za období 2005 až 2008

Graf 2.4: Ukazatele produktivity práce za období 2005 až 2008

Graf 2.5: Ukazatele mzdové produktivity za období 2005 až 2008

Graf 2.6: Vývoj průměrného počtu pracovníků společnosti ZKDESIGN, a. s. za období 2005 až 2009

Graf 2.7: Struktura dle vzdělání zaměstnanců v roce 2009 v procentech a počtech

Graf 2.8: Fluktuace zaměstnanců za období 2005 až 2009

Graf 2.9: Srovnání průměrné hrubé mzdy ve společnosti ZKDESIGN, a. s. za období 2005 až 2008 v tis. Kč a v ČR

Graf 3.1: Změnil se způsob Vašeho odměňování během roku 2009

Graf 3.2: Váš základní plat se v roce 2009 změnil

Graf 3.3: Vaše ad hoc (příležitostné) odměny se v roce 2009 oproti roku 2008

Graf 3.4: Vaše výkonnostní bonusy za rok 2009 se oproti roku 2008

Graf 3.5: Vaše benefity (zaměstnanecké výhody) v roce 2009

Graf 3.6: Měsíční příspěvek ZK Design, a s. v rámci zaměstnaneckých výhod na 1. zaměstnance

Graf 3.7: Seřazení zaměstnaneckých výhod podle důležitosti pro zaměstnance.

Graf 3.8: Rozhodující faktor při volbě zaměstnavatele byl pro mne:

Graf 3.9: Jak dlouho pracujete u posledního zaměstnavatele:

Graf 3.10: Požadavky na Vaši aktuální pracovní pozici splňujete:

Graf 3.11: Kariérní postup plánujete:

Graf 3.12: Co Vás nejvíce naplňuje v současném zaměstnání:

Graf 3.13: Uvažujete o změně zaměstnavatele:

Graf 3.14: Probíhá formální hodnocení Vaší práce?:

Graf 3.15: Jsou Vám Vaše hodnotící kritéria dobře srozumitelná a znáte je?

Graf 3.16: Jsou cíle (kritéria), kterých máte v práci dosáhnout splnitelné?

Graf 3.17: Podílel jste se na vytváření Vašich cílů (kritérií) pro uplynulé období?

Graf 3.18: Dozvídáte se zpětnou vazbu na Vaši odvedenou práci?

Graf 3.19: Ovlivňují výsledky tohoto hodnocení výši Vašich příjmů?

Graf 3.20: Máte pocit, že forma a metody hodnocení ve Vaší firmě je spravedlivá?:

Graf 3.21: Máte pocit, že jste odměňován spravedlivě vzhledem k Vašemu pracovnímu úsilí?

Graf 3.22: Dostáváte odměny za práci navíc? (mimo rozsah Vaší pracovní náplně)

Graf 3.23: Dochází ve Vaší společnosti k pravidelnému přehodnocování výše mezd?:

Graf 3.24: Jste placen za přesčasy?

Graf 3.25: Je výše Vaší stávající mzdy pro Vás důvodem ke změně zaměstnavatele?

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1.1: Oblasti působení manažerů v jednotlivých kategoriích hierarchie potřeb

Tabulka 1.2: Přístup manažerů dle teorie X a Y

Tabulka 1.3: Ženevské schéma kritérií hodnocení práce

Tabulka 1.4: TOP 10 benefitů v roce 2009

Tabulka 1.5: Porovnání počtu lidí pobírajících nefinanční benefity (3q 2009/2008)

Tabulka 2.1: Identifikační údaje společnosti

Tabulka 2.2.: Statutární orgán společnosti

Tabulka 2.3: Hlavní předmět podnikání

Tabulka 2.4: Profil výrobního programu společnosti ZK Design a.s.

Tabulka 2.5: Základní ekonomické údaje

Tabulka 2.6: Vývoj průměrného počtu pracovníků společnosti ZKDESIGN, a. s. za období 2005 až 2009 dle středisek

Tabulka 2.7: Struktura vzdělání pracovníků společnosti ZKDESIGN, a. s. za období 2009 dle středisek

Tabulka 3.1: Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění

Tabulka 3.2: Rozbor zaměstnanců ZK DESIGN, a.s. zahrnutých do výzkumu

Tabulka 3.3: Fluktuace zaměstnanců ZK Design, a. s.

Tabulka 3.4: Rozbor investice do vzdělávání ve společnosti ZK Design, a. s. v letech 2007 až 2009 na 1. zaměstnance a měsíc

Tabulka 3.5: Náklady na zaměstnanecké výhody zaměstnanců ZK Design, a s.

SEZNAM OBRAZKŮ

Obrázek 1.1: Model celkové odměny.

Obrázek 1.2: Lokalizace sídla společnosti ZK Design a.s.

SEZNAM VZORCŮ

$$\text{Vzorec 1.1} \quad \text{Produktivita práce} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{průměrný přepočtený stav zaměstnanců}}$$

$$\text{Vzorec 1.2} \quad \text{Mzdová produktivita} = \frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Mzdové náklady}}$$

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce;
- souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. dubna 2010

Bc. Dušan Tobiáš
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Bohuslava Martinů 813/9, 708 00 Ostrava - Poruba

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1: Přehled základních kritérií hodnocení ZK DESIGN, a.s.
- Příloha 2: Seznam profesí s tarifními stupni
- Příloha 3: Dotazník pro zaměstnance ZK DESIGN, a.s.
- Příloha 4: Motivační program
- Příloha 5: Organizační schéma společnosti
- Příloha 6: Okruhy témat rozhovoru s vedením společnosti ZK DESIGN, a. s.
- Příloha 7: Ostatní grafy k dotazníku